

Почему владельцы Оргрэсбанка не стучат кулаком по столу с. 22  
Что переняла ювелирная сеть «Алтын» у азиатских торговцев с. 30  
Как превратить персонал в ходячий рекламный носитель с. 54

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№07 (239) 25.02 — 02.03.2008  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

## \$432 млрд

потратили на обратный  
выкуп своих акций  
компании, входящие  
в индекс S&P 500  
с. 46



# банк-невидимка

Можно ли с помощью директ-мейла  
вывести стул и сервер в лидеры  
рынка потребкредитования с. 16



тематические страницы **iOne**  
информационные технологии



Как насытить планету энергией, если она так нуждается в электричестве, но не должна пострадать?

Как производить массовую продукцию по индивидуальным потребностям клиентов, но удерживать цены на доступном уровне?



Как распознать болезнь  
до того, как она нанесет удар?



Мы даем ответы на самые сложные вопросы.  
Это традиция компании «Сименс», и мы верны  
ей на протяжении 160 лет.

Инновации – вот наш ответ на вопросы сегодняшнего дня. Наши сотрудники почти в 190 странах по всему миру вдохновенно работают над созданием самых передовых технологических решений. Эту сеть эффективного взаимодействия идей и профессионального опыта 160 лет назад создал Вернер фон Сименс. [www.siemens.ru](http://www.siemens.ru)

Ответы с 1847 года.

**SIEMENS**

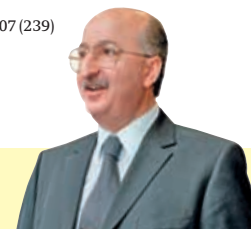


26

Несмотря на электронную форму оплаты, посетители могут добавить «на чай» до 15% от стоимости заказа. Или отнять, если обслуживание не устроило

## частная практика

- 16 ИННОВАЦИИ «НАДЕЮСЬ ЗАРАБОТАТЬ. МОГУ И ПОТЕРЯТЬ»** Олег Тиньков создает на продажу очередной бизнес — на смену пельменям и пиву пришел инновационный «виртуальный» банк
- 22 ПРОРЫВ ХАРАКТЕР НОРДИЧЕСКИЙ** Скандинавы из группы Nordea, год назад купившие Оргрэсбанк, не стали менять топ-менеджеров. Результат — третье место в России по темпам роста. К чудесным результатам привела простая формула: знание рынка плюс дешевые деньги
- 26 ЭКСПЕРИМЕНТ РЕСТОРАН-ШАТТЛ** Основатели компании «Транс-Форс» добились успеха в изготовлении тренажеров для летчиков, а теперь переключились на рестораны с панорамным 3D-экраном
- 30 КОНКУРЕНЦИЯ ЗОЛОТОЕ ШИЛО** Российские продавцы украшений учатся торговать, перенимая опыт у коллег из одежного и сотового ритейла



## принципы

„Меня вдохновляют женщины и искусство. Но вообще-то я мало вырабатываю идей. Мне нравится черпать идеи у других и воплощать”

Давид Якобашвили 74

## в колонках

На туристическом рынке реально отвоевать место, если снимать с клиентов весь геморрой: говоришь, чего тебе хочется, а тебя и везут, и кормят, и поят

Евгений Чичваркин 43

## в блогах 42

Лучшими сотрудниками являются фанаты online-игр. Они — инноваторы и враги бюрократии. Почему бы не начать рекрутмент в Second Life?

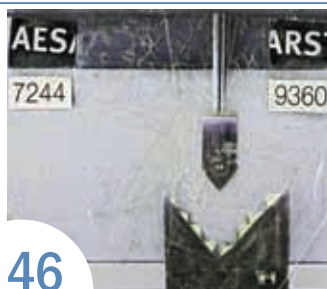
Джон Браун

Мировая тенденция, открывающая возможности для инициативы, — «оцифровка» общественного транспорта. Он наполняется дисплеями, превращаясь в разновидность дигитальных медиа

Дэвид Байзель

## лаборатория

- 46 ВЫКУП АКЦИЙ ИНОГДА ОНИ ВОЗВРАЩАЮТСЯ** Выкуп предприятия-ми собственных акций с рынка, который был в России малоизвестной операцией, все чаще используется эмитентами
- 51 СТРАТЕГИИ ДЕЛО ПРИНЦИПОВ** Все успешные компании успешны по-разному. Нередко на одном и том же рынке игроки исповедуют противоположные стратегии — но добиваются одинакового эффекта
- 54 ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ЛЮБОВЬ НА ПРОДАЖУ** Если последовательно развивать в сотрудниках лояльность к маркам компании, это принесет ей неплохие дивиденды
- 60 РЕЦЕНЗИИ ГИДРЫ И ГЕРАКЛЫ** Нирмалья Кумар и Ян-Бенедикт Стенкамп учат, как уцелеть в войне традиционных брэндов с марками торговых сетей



46

При благоприятной конъюнктуре рынка вложения в собственные акции могут принести баснословный выигрыш

## 08 дневник наблюдений

Как европейцы дважды заработают на российском автомобильном рынке / С каким коэффициентом к выручке бизнеса оценивается свобода его владельца / Поставит ли проект «Со-чи-2014» олимпийский рекорд по расходам / Что сделало владельцев «Красэйра» братьев Абрамовичей более сговорчивыми / Чем занималась Otpgroup целый год / Почему группа ОСТ поставила все с ног на голову, купив «Регион-50» / Где МТС ищет спасения от наступающего на пятки «Вымпелкома» / Почему китайцы пустили «Евраз груп» в свой закрытый «огород» / Зачем владелец «Базела» Олег Дерипаска берет «Бук-бери» / Сколько зайцев убил Александр Лебедев, выйдя из «Ильюшин финанс Ко»

## идеи

- 34 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ СИМВОЛИЧНЫЙ КАПИТАЛ** Отставив в сторону рациональное, предприниматели новой волны берутся за главные ценности: стремление людей к самореализации и обретению идентичности
- 40 WOW** Нестарая перечница / Авторучка с SMS вместо чернил / Джакузи для фитнеса с подогревом / Стать кинозвездой задним числом
- 42 МЫСЛИ КАТАЛОГИЗИРУЙ ЭТО!** Reuters нашел замену информагентствам — бесплатную систему поиска Calais
- 44 МЕТОДЫ ЛИЧНАЯ РЕКЛАМА** CEO компании GroupM Ирвин Готлиб грозит технологией, с помощью которой зрители будут получать ролики отдельно для внучки, отдельно для бабушки
- 45 СВОЯ ИГРА ДОБАВИТЬ ПЕРЦА** Свою зубную пасту фирма «Сплат-косметик» усиливает не только экстрактом красного перца и петрушки, но и «письмами счастья» от гендиректора

**06 почта**  
**58 спроси Секрет фирмы**  
**61 тематические страницы iOne.**  
**Информационные технологии**

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:  
**iOne. Информационные технологии** 31 марта  
Кабинет 14 апреля  
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.  
Телефоны для справок:  
(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



Оборудование сертифицировано. Услуги лицензированы. Услуга «Все включены» позволяет совершать неограниченное количество местных звонков в рамках одного корпоративного договора. На правах рекламы

# Все включены

Свободное общение коллег за **0 рублей** в месяц!

Все новые сотрудники, подключившиеся к «Билайн» с 15 февраля по 15 мая 2008 года, получают возможность пользования услугой «Все включены» – неограниченное количество местных звонков на номера своего корпоративного договора – за абонентскую плату 0 рублей!

Срок действия акции – до 15 июля 2008 года.



**Билайн™**

сделай бизнес ярче

[www.beeline.ru](http://www.beeline.ru)

# Секрет фирмы

№ 07 (239) 25.02 — 02.03.2008

## Редакция журнала

**главный редактор** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА  
**выпускающий редактор** АНДРЕЙ УТКИН  
**ответственный секретарь** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ**редакторы разделов, заместители главного редактора** ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА**редакторы тем** АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКЛОВА**специальные корреспонденты** КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН**обозреватели** ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА**корреспонденты** МИХАИЛ БЕЛЯНИН, СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО**тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**  
ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

## Редакционные службы

**главный художник** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**дизайнер** СОФЬЯ КАСЬЯН**билд-редактор** ИРИНА МАЙОРОВА**фоторедактор** ОЛГА ЕПЛОВА**литературные редакторы** МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА**корректоры** ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА**верстка** АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ**автор дизайн-проекта** ИРИНА ДЕШАЛЫТ

## Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»  
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–27323 от 26.02.2007

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»  
**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**  
**ДИРЕКТОР** — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;  
тел. (499) 943–9110, 943–9108; (495) 101–2353  
**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**  
**ДИРЕКТОР** — АЛЛА МАЛАНОВА; тел. (499) 943–9784  
**ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ**  
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;  
тел. (495) 721–1201, факс (495) 721–9077  
**ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ»**, Корьяланкату 27, Куоппа  
**ТИРАЖ НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**  
**АДРЕС РЕДАКЦИИ**

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1

Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996

E-mail: sf@kommersant.ru

**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** WWW.SF.ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции.

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

ПОЧТА sf@kommersant.ru

**«Я бы не стала называть»** рядовых сотрудников компании рабами. По-моему, этот термин применим скорее к бесправным гастарбайтерам, у которых при устройстве на работу отбирают паспорта. А начинающие офисные сотрудники — вполне свободные люди. И можно сколько угодно сетовать на то, что они работают за \$500–700, а снять квартиру в Москве стоит \$1000. Платить им выше этой суммы не позволяет то, что квалифицированные кадры получают ненамного больше.

Проблема нашей страны, как справедливо замечено в статье, в огромном разрыве между „пехотой“ и „генералитетом“ (то есть топ-менеджерами). Первые зарабатывают меньше, чем их коллеги на Западе, а вторые — столько же, если не больше. С другой стороны, интересный пример. Недавно один мой знакомый банкир пожаловался на социальную несправедливость: он получает „всего“ \$10 тыс., тогда как предправления — \$50 тыс. Такое вот расслоение».

Инна Мусик

«Введение в рабовладение»

сф №06(238) 18.02.2008

**«Уход бывшего сотрудника»** вместе с клиентской базой — вещь повсеместная. Более того, многие работодатели не стесняются писать в объявлениях о работе: „Приветствуется наличие собственного портфеля клиентов“. Не думаю, что одно судебное решение сможет остановить волну несанкционированных копирований (к тому же это решение наверняка будет обжаловано). Потому как вопрос в том, удастся ли конкретной компании доказать, что ее бывший работник что-то украл. Унес список адресов и телефонов? Подобные данные при желании можно отыскать в интернете. И вообще, надо было схватить за руку. Ушедший сотрудник звонил клиенту и предлагал ему перейти на обслуживание в новую компанию? Законом это не запрещено. Клиент согласился на такое предложение? А тут вообще никакого криминала нет, клиент — птица вольная, имеет право соглашаться даже на невыгодные условия. Так что компаниям пока рано радоваться».

Сергей Хлопченко, Москва

«Клиенты на вынос»

сф №06(238) 18.02.2008

**«Интересно, кто и как принимает»** решение взять в ИТ-компанию сотрудников из университета и из Disney? Да еще в отдел, результаты которого будут видны через пять-десять лет и с бюджетом \$3,2 млрд в год. Возможно, HP поэтому и является лидером. Когда радикальные изменения начинаются в таких компаниях, как Chrysler и привлекается Ли Якокка, это понятно. В 70-х годах прошлого века акционерам нечего было терять, мосты уже были сожжены. Но когда лидер рынка кардинально меняет курс своей флотилии, меняя капитана на флагмана разработок, — это другое дело! Банерджи сместит денежные потоки с буквы D (дизайн) к букве R (разработки), тем самым обеспечит HP лидерство в завтрашнем дне. Кому нужен принтер с новым дизайном или со стразами от Сваровски? Просто и логично. Согласны? Прибыль начинается в анализе нашей веры, желаний и ощущений, а не в совершенствовании вчерашних продуктов».

Владимир Милоков, Москва

«Медиасайентист»

сф №05(237) 11.02.2008

# Opel Antara

Герой каменных джунглей стал сильнее



С какими бы ситуациями вы ни столкнулись на городских дорогах и магистралях или за их пределами, у Opel Antara есть для них решение: интеллектуальная система полного привода, комплекс систем активной безопасности, повышенная проходимость и главное, новый, еще более мощный двигатель V6 3,2 литра 227 л. с. За рулем этого элегантного внедорожника вы сможете почувствовать себя выше городской суеты.



Программа автокредитования GM Finance.  
Подробности – на горячей линии Opel.  
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия Банка России № 1326 от 29.01.1998.

Горячая линия Opel 8 800 200 0046. Звонок по России бесплатный.

[www.opel.ru](http://www.opel.ru)

# дневник наблюдений

золотые слова → c10

кто кого → c11

три вопроса → c12

продолжение следует → c14



Британцы пришли  
за российскими  
автодилерами

**Британский дилерский холдинг Inchcape ведет переговоры о покупке российского дилера Musa Motors, а фонд RRGF присматривается к блокпакету «Атлант-М». В среде автомобильных ритейлеров грядет M&A-бум.**

ТЕКСТ: татьяна комарова

## Musa с акцентом

По сведениям «Коммерсанта», холдинг Inchcape (оборот — около \$9,75 млрд, лидер авторынка Великобритании) ведет переговоры о покупке 100% акций российской дилерской ГК Musa Motors. По оценкам экспертов, стоимость Musa Motors может составить \$400–450 млн.

Директор по маркетингу Musa Motors Татьяна Жилина утверждает, что «речь идет о привлечении потенциального инвестора для реализации новых проектов», однако не уточняет, какой именно пакет тот получит.

Компания Musa Motors начала свою деятельность в России в 1992 году, а к 2007-му превратилась в дилерский холдинг, оборот которого оценивается в \$550–600 млн. Не так уж и много: у лидера рынка «Рольфа» едва ли не в пять раз больше — \$2,7 млрд. Но и британцы, вероятно, не остановятся на достигнутом. По информации директора по развитию бизнеса компании «Авто-дилер» Олега Дацкива, средства, которые Inchcape готов потратить на российском рынке, еще далеко не израсходованы.

Аналитики полагают, что выбор Inchcape обусловлен, с одной стороны, хорошими финансовыми показателями российской компании и ее прозрачностью, с другой — принципиальным желанием основного акционера Musa Motors продать свой бизнес либо разделить его со стратегическим инвестором.

Inchcape — первая западная компания, выходящая на российский дилерский рынок, но вряд ли последняя. «Думаю, что это актуальная тенденция ближайших лет. Рост авторынка в Европе в последнее время ко-

леблется возле отметки 0% в год и даже уходит в минус; в России же рост рынка иномарок в последние два-три года превышал 60%», — отмечает Дацкив. В свою очередь, российским игрокам полезно иметь в составе акционеров западного дилера благодаря его хорошим связям с производителями автомобилей. Среди потенциальных заграничных покупателей аналитики называют польского импортера Seat, которому нужно развивать дилерскую сеть, и компанию Porsche Austria, собирающуюся выйти на российский рынок через два-три года.

Правда, западных инвесторов вряд ли привлекают небольшие дилерские фирмы, которые отличает непрозрачность финансовой и юридической структуры. «Полноценная отчетность по МСФО есть только у трех-четырех компаний», — замечает финансовый директор ГК «Автоспеццентр» Олег Мосеев. Кроме того, скупая небольших игроков, «Автоспеццентр» столкнулся с невероятными амбициями компаний второго эшелона: цена, которую они бы хотели получить за свой бизнес, не всегда сообразна финансовым показателям.

Потенциальный интерес для западных игроков скорее могут представлять крупные холдинги: «Автоспеццентр», «Независимость», «Рольф» и другие. Но далеко не все крупные дилеры готовы расстаться со своим бурно растущим бизнесом. К примеру, представители «Рольфа» не раз заявляли, что планируют развивать компанию самостоятельно.

Привлекательность крупных российских дилеров для западных компаний очевидна, но в то же время владельцам отечественных холдингов полностью продавать растущий бизнес не с руки. Похоже, будущее за альянсами российских и западных игроков. К примеру, именно на такую сделку рассчитывает «Автоспеццентр».

Правда, у иностранцев может появиться неожиданный конкурент. По информации «Коммерсанта», фонд Виктора Вексельберга Russian Retail Growth Fund ведет переговоры о покупке блокпакета дилера «Атлант-М» и присматривается к его конкурентам. Автомобильный бизнес гарантирует инвесторам, специализирующимся на непродуктовом ритейле, доходность на уровне 30–40% годовых. Не исключено, что в ближайшее время продавцы автомобилей окажутся объектом повышенного внимания со стороны как стратегов, так и портфельных инвесторов. □

**Panasonic**  
ideas for life

All inclusive\*  
\*Все включено



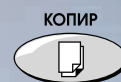
Многофункциональное цифровое устройство Panasonic WORKiO DP-3030 включает в себя все, что нужно для эффективной деятельности Вашей компании. Благодаря своим современным функциям Panasonic WORKiO DP-3030 оптимизирует работу офиса и значительно снижает расходы на обслуживание оргтехники.

- быстрое копирование документов – 30 страниц в минуту
- качественная печать с высоким разрешением
- сетевой сканер позволяет сканировать и отсылать документы непосредственно на компьютер любого сотрудника Вашей компании
- интернет-факс обеспечивает недорогую и надежную факсимильную связь со всем миром

Panasonic WORKiO DP-3030. Все включено, и все работает на Вас!

**WORKiO**  
DIGITAL IMAGING SYSTEMS

Воркио, Цифровые системы печати



ИНТЕРНЕТ-ФАКС



СЕТЕВОЙ СКАНЕР



ПРИНТЕР



DP-3030

золотые слова

**Александр Добровинский,**  
адвокат главы  
«Арбат Престижа»  
Владимира  
Некрасова  
→



**Речь идет о хорошо организованном рейдерском захвате, подготовка которого началась около года назад**”

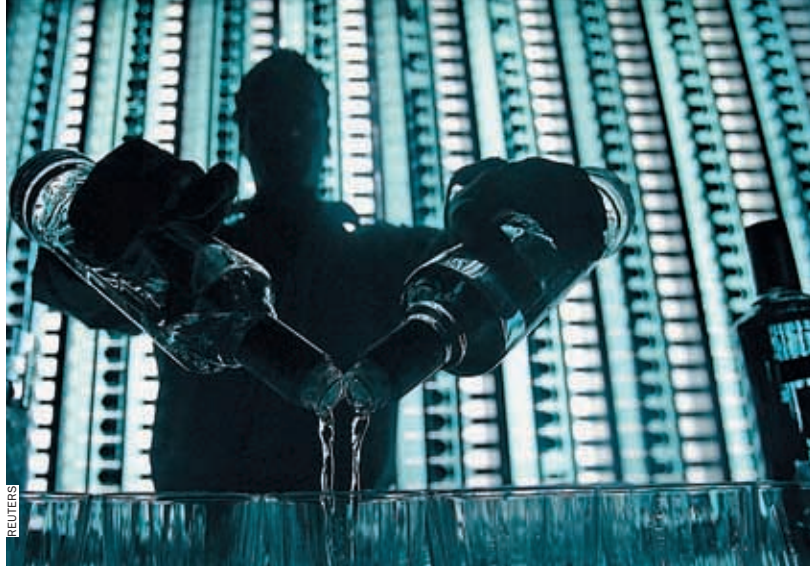
По словам Добровинского, к адвокатам бизнесмена обратился «очень серьезный человек» и предложил \$3 млн за бизнес Некрасова, тогда как на рынке «Арбат Престиж» оценивают в \$1,5–2 млрд. Неплохая скидка в обмен на свободу.

**Сергей Степашин,**  
председатель  
Счетной палаты  
→



**Цифры, которые изначально были озвучены, по сути удваиваются, все это должно быть предусмотрено в бюджете. Пока этого нет**”

Не прошло и года со старта проекта «Сочи-2014», как он уже не укладывается в бюджет: глава Счетной палаты считает, что расходы на Олимпиаду должны увеличиться вдвое. Сейчас они составляют 314 млрд руб., 185 млрд из которых выделяются из федерального бюджета. Впрочем, сколько бы ни разбухал бюджет на бумаге, пока олимпийских объектов в Сочи не прибавляется.



ГК ОСТ сливает производственный и дистрибуторский бизнес

Надеясь опередить «Кристалл», «ОСТ-алко» купила одного из крупнейших дистрибуторов алкоголя в Московской области — компанию «Регион 50». **ТЕКСТ: александра убоженко**

## Догнать и перегнать «Кристалл»

До недавнего времени, как правило, именно дистрибуторы скупали производителей и запускали свои брэнды. Классический пример — ГК «Алкогольные заводы ГРОСС», которая успела обзавестись тремя производственными площадками. Выкупив дистрибутора «Регион 50», «ОСТ-алко» перевернула все с ног на голову.

Впрочем, группа ОСТ уже не раз удивляла водочников революционными проектами. Одно из последних ноу-хау ГК — заключенный весной 2007 года договор с холдингом «Ладога» о перекрестной дистрибуции. Предполагалось, что торговый дом ОСТ начнет продавать водку петербургской «Ладоги» в столице, а та в свою очередь доставит водку «ОСТ-алко» на полки питерских магазинов. Однако проект провалился: компания так и не сумела подняться с 44-го места на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области. По данным «Бизнес Аналитики», сейчас ей принадлежит 0,2% питерского рынка. А в январе 2008 года ОСТ сообщила, что проект приказал долго жить.

Успех нынешнего начинания в самой компании сомнению не подвергают. «Сейчас наш алкоголь продается в 2,5 тыс. точек, а с помощью „Региона 50“ нам удастся довести их число до 4 тыс. Мы увеличим продажи на 25% и станем номером один в Москве и области», — прогнозирует финансовый директор группы ОСТ Алексей Мустаца. Сейчас лидирующие позиции в регионе занимает «Кристалл» — 15,3% в стоимостном выражении за десять месяцев 2007 года, по данным «Бизнес Аналитики». У «ОСТ-алко» — 11,6%.

Но игроки алкогольного рынка к оптимизму руководства «ОСТ-алко» относятся сдержанно. «Вряд ли подобная сделка что-либо даст компании с точки зрения продвижения брэндов», — считает Игорь Володин, генеральный директор компании с дистрибуторским прошлым «Дейрос». — Чтобы увеличить продажи, недостаточно просто выставить товар на полки. Речь может идти скорее о диверсификации бизнеса. С помощью «Региона 50» ОСТ получит контракты на продажу водки других крупных производителей». В ОСТ, кстати, подтвердили, что не собираются убирать брэнды конкурентов из портфеля «Региона 50».

Однако вряд ли у «ОСТ-алко» появятся последователи. «Компания пошла на этот шаг от безысходности», — полагает директор Центра исследований федерального и регионального рынков алкоголя Вадим Дробиз. — Сейчас они не могут заинтересовать независимых дистрибуторов: нет новых брэндов, интересного маркетинга. Правильная, но сиюминутная мера. Возможно, они будут доминировать на московском рынке, но чтобы двигаться дальше, необходимо создавать новые брэнды». □

КТО КОГО

## Под крылом Чemezова

Борис Абрамович готов отказаться от контроля над авиаальянсом «Эйрьюнион» ради госинвестиций. **текст: полина русаева**

Замглавы Минтранса России Александр Мишарин сообщил, что госкорпорация «Ростехнологии» может стать владельцем контрольного пакета акций объединенной авиакомпании «Эйрьюнион». Если это произойдет, «Ростехнологиям» удастся поставить точку в затянувшейся истории.

Решение о создании «Эйрьюнион» на базе нескольких авиаперевозчиков было принято весной прошлого года, однако слияния до сих пор не произошло. Причина — возникшие разногласия в оценке частных и государственных долей в «Эйрьюнион». Изначально предполагалось, что контрольный пакет в холдинге достанется совладельцам входящих в альянс компаний: братьям Борису и Александру Абрамовичам. Но Росимущество, основываясь на оценке компании Deloitte, пришло к выводу, что государство должно получить не 45% акций, как планировалось ранее, а 58%. Если же Абрамовичи все-таки хотят приобрести контроль над холдингом, то им нужно доплатить за это около \$60 млн.

Учредительное собрание акционеров «Эйрьюнион» результатов оценки не приняло, а слияние зашло в тупик. Теперь в дело вмешался глава «Ростехнологий» Сергей Чemezov: он предложил включить активы авиаальянса в госкорпорацию. Аналитик ISI Emerging Markets Владимир Третьяков считает, что «Ростехнологии» вполне могут заполучить контрольный пакет «Эйрьюнион». Здесь Абрамовичи, конечно, теряют. Но есть и обратная сторона медали: в результате такого союза перед авиаальянсом откроются хорошие финансовые возможности — госкорпорацию можно использовать как инвестиционный насос. К тому же Росимущество — далеко не самый удобный партнер по бизнесу. «В Росимуществе все вопросы операционного характера проходят через целый аппарат чиновников, поэтому все решается очень долго», — поясняет аналитик ИГ „Антанта-Плюсглобал“ Игорь Краевский. — «Ростехнологии» — это корпорация, следовательно, решения принимаются на рыночных условиях. Отсюда более высокий и оперативный уровень управления. К тому же у „Ростехнологий“ хорошие лоббистские возможности».

Если битву за контрольный пакет Борис Абрамович и проиграл, то по крайней мере сделал это с музыкой. К тому же позицию генерального директора в объединенной компании у него пока еще никто не забирает. □

«Евраз групп» покупает контрольный пакет китайской сталелитейной компании Delong. Это пробный камешек в перспективный, но закрытый «огород» КНР.

**текст: юлиана петрова**

## Премия за закрытость

На прошлой неделе «Евраз групп» объявила о покупке 51% акций Delong Holdings, китайского производителя стального проката. Сначала «Евраз» приобретет 10% акций Delong у нынешнего мажоритария — компании Best Decade, а затем двумя траншами нарастит свою долю до контрольной. Впрочем, эта сделка должна еще получить одобрение государственных ведомств КНР — министерства торговли и государственного управления промышленности и торговли.

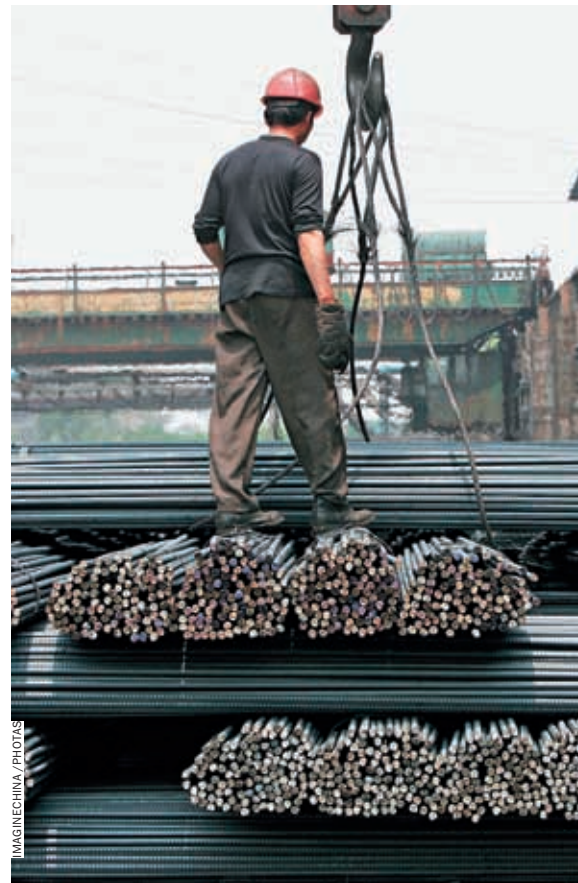
Всего, по оценкам компании, сделка обойдется «Евразу» в \$1,494 млрд. Акции покупаются с 41-процентной премией к текущим котировкам Delong на Сингапурской фондовой бирже. Не исключено, что потом компании придется потратить еще \$1,1 млрд на выкуп долей у миноритариев Delong.

Однако за столь удачную возможность застолбить место на огромном, но чрезвычайно закрытом рынке КНР «Евразу» не грех и переплатить. Delong — одна из немногих частных компаний в сталелитейной отрасли Китая, поэтому на ее переход в руки иностранцев государство вряд ли сможет наложить свое вето. Все попытки международных стальных гиган-

тов прибрать к рукам госкомпании китайские власти без промедления блокируют. Отчасти уступчивость китайцев объясняется тем, что речь идет о сравнительно небольшом предприятии с объемом производства до 3 млн тонн проката в год, занимающем меньше 1% китайского стального рынка.

«Евраз», один из ведущих поставщиков слябов в мире, может стать идеальным партнером для Delong, — считает аналитик «Ренессанс Капитала» Роб Эдвардс. Сегодня 100% слябов «Евраз» экспортируется, причем 30% оседает на зарубежных предприятиях «Евраз» в США, Италии и Чехии. Китайскому сталелитейному заводу сырье тоже не помешает. А рост потребления продукции «Евраз», полагает Эдвардс, повысит и капитализацию холдинга.

«Китайская покупка „Евраз“ — это прежде всего инвестиции на перспективу», — убежден аналитик Банка Москвы Дмитрий Скворцов. Через несколько лет, когда нынешняя консолидационная волна на мировом стальном рынке завершится, китайские власти начнут пускать иностранцев на свой рынок, и тогда «Евраз» сможет использовать китайский плацдарм для дальнейших покупок в регионе. □



Слябы «Евраз» в Китае окажутся кстати

три вопроса

Советник президента Инвестсбербанка Вадим Юрко рассказал, как дружелюбие поможет банку из «второго эшелона» ворваться в десятку лидеров рынка потребкредитования.



**«Секрет фирмы»:** Otpgroup купила контрольный пакет Инвестсбербанка в конце 2006 года. Почему ребрендинг стартовал только сейчас?

**Вадим Юрко:** В 2007 году банк занял выжидательную позицию — мы не занимались активным продвижением. Все внимание было сосредоточено на внутренних процессах и структурах, на разработке новых продуктов и предложений. Теперь мы ожидаем успешной синергии брэндов.

**СФ:** В чем суть изменений?

**ВЮ:** Наши офисы поменяют вывески. Инвестсбербанк станет Otpbank. Масштабная рекламная кампания начнется примерно с середины марта. Общий объем инвестиций во всю банковскую сеть составит около \$2–3 млн.

**СФ:** Но марку Otp в России знают плохо. На какие результаты вы рассчитываете?

**ВЮ:** Вообще-то Otp — один из крупнейших банков Европы. К 2012 году группа планирует войти в топ-10 российских розничных банков. Наш новый брэнд эмоциональный, свежий и дружелюбный. Новый дизайн банка непременно украсит ночной облик тех городов, в которых есть наши отделения.



Уйти от GSM абонентам сетей CDMA-800 не удастся

**АФК «Система» покупает оператора сотовой связи CDMA-800 «Кодотел». Очевидно, сделка происходит в интересах МТС, старающейся любыми путями удержать лидерство.** **ТЕКСТ:** Павел Куликов

## Статусный «Кодотел»

Сейчас у МТС 35,3% рынка — против 25,6% у «Вымпелкома». Но с января «Вымпелком» перешел на новую систему учета абонентов. Теперь он считает лишь тех клиентов, которые оплачивали разговоры по крайней мере три месяца назад, в то время как МТС учитывает тех, кто пользовался услугами связи хотя бы раз за последние полгода. Когда у обоих операторов была «полугодовая» схема, доля рынка МТС составляла 29,9%, а «Вымпелкома» — 27,3%. Свое лидерство МТС хочет удержать любыми способами. На этот раз сотовый гигант обратил внимание на «Кодотел».

Это последний заметный сотовый актив в Центральном регионе, еще не прибранный к рукам телекоммуникационными гигантами. В Поволжье остается независимой СМАРТС, но тот в конце 2007 года начал переговоры о продаже с компанией «Волгателеком», «дочкой» «Связьинвеста». Она имеет приоритетное право на покупку СМАРТС, поскольку уже владеет небольшим пакетом ее акций. К тому же в январе основные владельцы СМАРТС решили сменить форму собственности компании, и это уравнивает в правах с «Волгателекомом» других претендентов на актив — например, «Вымпелком», давно ведущий переговоры с акционерами СМАРТС.

«Вымпелком» может получить СМАРТС, который обслуживает почти 4 млн абонентов, за \$500–550 млн. А «Кодотел» со 100 тыс. абонентов продается за \$20–27 млн. Получается, что один абонент СМАРТС стоит около \$130, а клиенты «Кодотела» идут по \$230 — как при покупке зарубежных активов.

«Система» готова переплатить неспроста. В 2008 году «Вымпелком», скорее всего, купит Golden Telecom, после чего у сотового оператора появятся новые уникальные услуги, что наверняка скажется на притоке абонентов.

Клиенты «Кодотела», по мнению аналитика Mobile Research Group Эльдара Муртазина, со временем станут пусть и совсем небольшой, но прибавкой к абонентской базе МТС. К 2010 году частоты CDMA-800, на которых работает «Кодотел», должны быть освобождены для сетей цифрового ТВ. Вместо них «Кодотел» получит частоты в диапазоне 1800 МГц и станет GSM-оператором. Правда, при переходе на новый стандарт клиентам оператора придется сменить телефоны, и часть абонентской базы, возможно, будет потеряна. □

У олигархов проснулась страсть к чтению: Олег Дерипаска покупает сеть «Букбери». Конкуренты в восторге. ТЕКСТ: ина селиванова

## Начитанный Дерипаска

Популярность книжного бизнеса у инвесторов растет. Чуть больше двух месяцев назад Александр Мамут инвестировал рекордную для рынка сумму \$1,5 млрд в строительство издательско-полиграфического комплекса в Тверской области. А на минувшей неделе стало известно, что Олег Дерипаска приобретает 60% книжной сети «Букбери».

Сеть была основана в 2002 году и успела открыть всего 17 магазинов (у лидера рынка компании «Топ-книга» более 500 точек). Компания умудрилась заработать репутацию необязательного плательщика. «Сеть позволяла себе систематические неплатежи поставщикам, — рассказывает главный редактор журнала „Книжный бизнес“ Владимир Драбкин. — Издатели даже называли ее „черной дырой“».

Тем не менее мало кто сомневается, что Дерипаска совершил выгодную покупку, ведь на российском книжном рынке огромный дефи-

цит торговых площадей. По некоторым оценкам, только треть книг продается в магазинах — остальные отправляются в стоки и книжные развалы. При этом объем рынка неизменно растет: по данным компании «Топ-книга», с 1998 года он увеличился на \$1,7 млрд, до \$2,4 млрд по итогам 2007 года. «Книготорговый бизнес вообще может быть самой перспективной отраслью российской экономики, если цена на книгу вырастет в 2,5–3 раза и приблизится к европейскому уровню, — уверен Владимир Драбкин. — Пока этому мешает сложившийся менталитет покупателей и издателей».

Олег Дерипаска перешел дорогу Александру Мамуту — ему принадлежит 36-процентная доля в сети, до недавнего времени предприниматель был основным ее акционером. Теперь придется довольствоваться вторыми ролями. Меньше года назад Мамут был партнером Дерипаски еще в одном проекте — компа-

нии «Ингосстрах». Но без согласования с партнером продал свою долю в компании чешскому фонду PPF Investments, с которым у Дерипаски сложились непростые отношения.

На рынке даже появилась версия, что инвестиции Дерипаски в книжную сеть вызваны желанием насолить Мамуту. Хотя большинство экспертов относятся к ней скептически. «Вряд ли Дерипаска станет тратить какие-то деньги, просто чтобы кому-то отомстить, — убеждена аналитик UFG AM Яна Нестерова. — Часто команда Дерипаски подбирает активы, которые на первый взгляд никому не нужны, а потом они начинают пользоваться спросом».

Конкуренты тоже видят в приходе крупного инвестора предзнаменование перемен к лучшему. «Наконец приходят настоящие игроки, — радуется PR-директор „Топ-книги“ Вячеслав Ухов. — Сложно найти лучший индикатор того, что отрасль развивается». □

## ИМПОРТ С DHL. ПОЧЕМУ ЭТО ПРОСТО?

НИКАКОЙ БУМАЖНОЙ ВОЛОКИТЫ.

Свидетельство ФТС РФ № 0041800229/01

+7 (495) 956-10-00

[www.dhl.ru](http://www.dhl.ru)

Реклама

И в итоге меньше работы для вас. По любым вопросам вы получите ответ у одного контактного лица. Освободитесь от сложностей таможенного оформления. А после доставки груза вам будет выставлен общий счет в единой валюте. Без посредников и без скрытых затрат. С нами просто, надежно и удобно. Узнайте подробности на [www.dhl.ru](http://www.dhl.ru).



«НРК имеет шанс оказаться первой в очереди за отечественными самолетами. Но в состоянии ли российский авиапром удовлетворить спрос?»

**СФ** №33/2007, стр. 24-27



**Национальная резервная корпорация (НРК) собралась продать акции «Ильюшин финанс Ко». Это не только снимет конфликт интересов, но и избавит компанию от бесперспективного актива.** **ТЕКСТ:** екатерина трофимова

## Прямой рейс из ИФК

НРК предложила Банку развития (ВЭБ) выкупить пакет из 26,6% акций авиализинговой компании «Ильюшин финанс Ко» (ИФК). Банк, контролирующий 20,4% акций ИФК, не против. Однако окончательное решение сможет принять не скоро: необходим положительный вердикт от наблюдательного совета банка, после которого потребуются проведение независимой оценки ИФК. Пока НРК оценивает стоимость своего пакета в \$266 млн.

По словам владельца НРК **Александра Лебедева**, решение о продаже акций ИФК было принято в конце 2007 года, а основной причиной послужил конфликт интересов: авиакомпания, которые принадлежат корпорации, являются участниками сделок, где ИФК выступает исполнителем. «Выход из числа акционеров ИФК развяжет НРК руки в случае претензий к лизинговой компании», — поддерживает эту версию глава аналитической службы агентства «Авиапорт» **Олег Пантелеев**. А претензии у НРК есть, в частности к техническому обслуживанию судов. Кроме того, уже несколько лет ИФК ведет судебные разбирательства по поводу контрактов на поставку пассажирских самолетов Ил-96 с «Аэрофлотом», где НРК принадлежит 30%.

Наконец, корпорация планировала обеспечить ИФК заказами на самолеты для своих авиаперевозчиков, но отечественный авиапром пока не в состоянии удовлетворить этот спрос. Так, компания Red Wings (полностью принадлежит НРК) рассчитывала получить в 2008 году шесть Ту-204-100, теперь же ожидает лишь четыре, еще два надеется увидеть к концу 2009 года. Вместе с тем, уверяет генеральный директор Red Wings **Константин Тетерин**, поддержка связана исключительно с высокими требованиями к самолетам. «Мы заказываем суда, которые существенно отли-

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** НРК стала акционером ИФК в 2001 году, но влиять на деятельность компании практически не могла из-за жесткой позиции государства, владеющего основным пакетом ИФК. С июля 2005 года по апрель 2006-го акции ИФК, принадлежащие частным акционерам, и вовсе находились под арестом из-за уголовного преследования генерального директора ИФК **Александра Рубцова**. Ему инкриминировалось превышение должностных полномочий, позже обвинения были сняты. В 2003 году НРК вошла в состав акционеров «Аэрофлота», являющегося заказчиком ИФК. Конфликт интересов усилился год назад, после приобретения НРК 100% акций компании «Авиалинии-400» (переименована в Red Wings), которой ИФК также поставляет новые самолеты.



Отечественный авиапром не поспевает за запросами авиаторов

чаются от текущих моделей, с более совершенным приборным и радиоэлектронным оборудованием», — поясняет он. Более того, Red Wings даже планирует расширить свой парк за счет лайнеров меньшей вместимости и не исключает, что это будут все те же Ту-204, только более компактные. Как с новым заказом справится ИФК, не очень понятно.

Впрочем, есть у развода ИФК и НРК и более существенная причина. «Компании прекрасно жили в условиях конфликта интересов, — считает гендиректор консалтинговой компании «Инфомост» **Борис Рыбак**. — И еще сто лет бы прожили». На самом деле камнем преткновения стала перспек-

тива вхождения ИФК в состав создаваемой сейчас Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК). В результате конвертации акций из «лизингового» пакета НРК получится, по оценкам эксперта, всего лишь 0,5–1,5% акций ОАК. «Из заметного акционера ты превращаешься в абсолютного миноритария, которого даже на собрание никто не зовет», — прогнозирует Рыбак. А вот ВЭБ является стратегическим партнером авиакорпорации. Приняв предложение Лебедева и выкупив акции у менеджмента ИФК, банк сможет консолидировать контрольный пакет лизинговой компании и в итоге усилить свои позиции в ОАК. **СФ**

# ДОЛЛАРОВАЯ ЛИХОРАДКА



**НАШИ АВТОМОБИЛИ ЕЩЕ НИКОГДА НЕ БЫЛИ ТАК ДОСТУПНЫ**  
Только до 31 марта!



## Chrysler 300C

*Мужественность и утонченность, мощь и прекрасные динамические характеристики — вот что отличает самый награждаемый автомобиль в истории автобизнеса.*

Начальная цена	от 1 351 000 руб.
Цена со скидкой	от 1 121 000 руб.
Экономия	до 230 000 руб.



## Jeep Grand Cherokee

*Сочетание современной атлетичности с непревзойденными в своем классе внедорожными возможностями — результат применения прогрессивных систем полного привода Quadra-Trac и Quadra-Drive.*

Начальная цена	от 1 339 000 руб.
Цена со скидкой	от 1 109 000 руб.
Экономия	до 230 000 руб.



## Dodge Avenger

*Дизайн американского Muscle Car в Д-сегменте, динамичный двигатель и передовые системы безопасности.*

Начальная цена	от 755 000 руб.
Цена со скидкой	от 610 000 руб.
Экономия	до 145 000 руб.



## Jeep Compass

*Компактность и просторность, комфорт и функциональность, а также уверенность в любой ситуации благодаря системе полного привода Freedom Drive I.*

Начальная цена	от 855 000 руб.
Цена со скидкой	от 740 000 руб.
Экономия	до 115 000 руб.



**DODGE**



**Jeep**

**Информация о других моделях и тест-драйв в салонах официальных дилеров. Предложение ограничено.**

**Официальные дилеры Chrysler • Jeep • Dodge** • Москва: Автолайт [495] 799-9090, ГЕМА Моторс [495] 775-7776, Муса Моторс [495] 785-1111, Мэйджор Авто [495] 737-8257, Норд-Авто-М [495] 101-2246. Санкт-Петербург: Олимп [812] 321-2121, Форис [812] 329-1188. Екатеринбург: Асмото [343] 379-3787, Дрим Карс [343] 378-1277. Казань: Ак Барс Автомобили [843] 526-6060. Красноярск: Орион [3912] 749-505. Магнитогорск: Омега-М [3519] 359-911. Новосибирск: Автостарт [383] 212-8910. Омск: Сот Моторс [3812] 531-191. Пермь: Телта-МБ [342] 239-0704. Тольятти: Имола [8482] 770-277. Тюмень: Автоград [3452] 622-600. Челябинск: Омега [351] 262-2545. Телефон информационной линии: [495] 745-2649 • [www.jeep-russia.ru](http://www.jeep-russia.ru) • [www.chrysler.ru](http://www.chrysler.ru) • [www.dodge.ru](http://www.dodge.ru)



# частная практика

ИННОВАЦИИ

прорыв → с22  
эксперимент → с26  
конкуренция → с30

**Олег Тиньков** создает на продажу очередной бизнес — на смену пельменям и пиву пришел инновационный банк. Но взятая на вооружение американская модель «виртуального» банка с трудом приживается в российских условиях.

Надеюсь заработать.  
Могу и потерять

текст:

максим КОТИН

**ОЛЕГ ТИНЬКОВ** родился 25 декабря 1967 года в городе Ленинске-Кузнецком (Кемеровская область). Три года отучился в Ленинградском горном институте. В 1992 году создал сеть магазинов «Техношок», а в 1997-м продал ее за \$7 млн. В 1998-м начал развивать сеть пивных ресторанов «Тинькофф» и открыл завод замороженных полуфабрикатов «Дарья». Запустил под Петербургом два пивоваренных завода «Тинькофф». В 2002 году продал «Дарью» холдингу «Планета менеджмент» (по оценкам, за \$40 млн), а в 2005-м — пивзаводы за \$230 млн бельгийской SUN In Bev. В ноябре 2006 года приобрел московский Химмашбанк (822-е место по размеру активов) и переименовал его в «Тинькофф Кредитные системы». Женат, трое детей.

**Ричард Брэнсон** летает на воздушном шаре, а Олег Тиньков ездит на велосипеде. В этом отличие. Сходство в том, что Тиньков и Брэнсон предпочитают один и тот же московский клуб The Most.

А еще создают бизнесы один за другим, эпатажируют публику и много зарабатывают, рискуя. «В рисках весь крем», — говорит Тиньков. Но за рисковость ему приходится расплачиваться волосами. Он даже наклоняет голову и показывает волосы, изменившие цвет за время строительства разнообразных рискованных компаний. «Риски и седые волосы — вот он я», — говорит сорокалетний предприниматель.

А вот он, банк бывшего шахтера из Сибири — «Тинькофф. Кредитные системы» (ТКС). Офис в бизнес-центре на Волоколамском проезде, веб-страничка по адресу tcsbank.ru и ни единого отделения на всю страну. И обещание за пять лет стать вторым банком кредитных карт после «Русского стандарта».

Один год из пяти уже на исходе, и седины у сорокалетнего Олега Тинькова должно было прибавиться. Осенью «Тинькофф. Кредитные системы» продавал облигации с фантастической доходностью 18%, но купили у него чуть больше чем на 1 млрд руб. и, по слухам, от половины до трех четвертей объема выкупил сам эмитент, чтобы сохранить лицо. В результате у банка случились проблемы с фондированием. И прежде немногие верили, что автору скандальных пельменей «Дарья» и не менее скандального пива «Тинькофф» (утверждавшему, например, что для рекламы «человечество еще не придумало ничего лучше голых ж...п») под силу стать успешным банкиром. Теперь, после провала на рынке облигаций, не верит почти никто.

Но предприниматель и не думает унывать — рисковать-то не привыкать. «Не разместили бонды? Насрать на эти бонды. Тиньков на плохом рынке собрал \$20 млн под стартап. Такая неудача! Пускай кто-нибудь пойдет и под бизнес-план на плохом рынке продаст на \$20 млн», — предлагает скептикам Тиньков.

с17



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН

## «Тиньков на плохом рынке собрал \$20 млн под стартап. Такая неудача! Пускай кто-нибудь пойдет и под бизнес-план на плохом рынке продаст на \$20 млн»

В условиях мирового финансового кризиса удачно продать облигации на 1,5 млрд руб. для банковского стартапа и правда было почти невозможно. Но если бы Тиньков обращал внимание на такие незначительные препятствия, как невозможность, он бы, наверное, до сих пор работал слесарем на угольной шахте в Ленинске-Кузнецком.

### Кроет бык овцу

БЫВШИЙ ГЛАВА российского представительства Visa, а ныне президент ТКС **Оливер Хьюз** считает, что Олег Тиньков умеет выбрать правильный момент, чтобы «что-нибудь начать делать».

«Что-нибудь начать делать» — точное определение. Тиньков, например, начал делать сеть магазинов электроники «Техношок» в 1992 году — за год до возникновения «Техносилы». Продав сеть в 1997-м за \$7 млн, начал делать премиальные «самолепные» пельмени, когда другие производители едва научились продавать свою продукцию в упаковке, в которой пельмени не слипались. В 2002-м «Дарья» ушла за сумму, которая, по оценкам, составила уже в \$40 млн. Наконец, Олег Тиньков начал делать бизнес на пиве, запустив сеть ресторанов и первый ультрапремиальный российский пивной брэнд. В 2005-м предприниматель продал свои пивоваренные заводы Sun In-Bev уже за \$230 млн (после выплаты долгов на руках у него оказалось \$80 млн).

«У Олега каждый новый бизнес больше предыдущего, повышать планку для него дело чести», — замечает один из знакомых Тинькова. Значит, нужно, чтобы новый бизнес чуть ли не за миллиард перевалил — если следовать этой логике.

Сначала, чтобы подобраться к миллиарду, Тиньков подумывал заняться девелопментом. «Можно было строить от Питера до Самары», — мечтает он. Но строить от Питера до Самары все же не стал, поскольку посчитал, что доходность девелопмента не такая фантастическая, как всем кажется (как это всегда и оказывается, когда всем кажется). К тому же девелоперский бизнес тяжелый, детальный и скучноватый. «А я люблю работать с живыми людьми», — поясняет Тиньков.

Снова что-нибудь делать с живыми людьми он решил на рынке кредитных карт. Ведь на конец 2006 года на одну живую душу в России было только 0,05 активированных кредиток, в то время как в США на одного человека их больше трех — есть где разгуляться. «Каким путем пойдет российский рынок, большой философский вопрос», — замечает Оливер Хьюз. Для Тинькова это, впрочем, не вопрос. Строительство сетей и мегамолов убедило его в том, что путь у нас американский, а не европейский. «Европа не любит жить в кредит, и объемы экспресс-кредитов, которые сегодня выдают лидеры российского рынка, кроют континентальную Европу как бык овцу», — говорит Тиньков. — Но я не помню ни одной страны в мире, где нужно оформлять кредит, чтобы купить чайник. Вместо того чтобы каждый раз заполнять бумажки, ты их заполняешь один раз, когда оформляешь карту. Потом провел пластик — и все».

Точного размера российского рынка экспресс-кредитования никто, правда, не знает. Но аналитики делают смелые предположения, что рынок кредитных карт, поедая экспресс-кредитование, может вырасти с \$4 млрд до \$50 млрд всего за пять лет. К несчастью, не один Тиньков прислушивается к аналитикам. Российские лидеры рынка потребкредитования в последние го-

ды стали активно предлагать своим клиентам, уже оформившим кредиты, переоформить их на кредитки или завести кредитную карту просто в добавление к дебетовой. Особенно преуспел «Русский стандарт», который в 2006 году, в момент старта ТКС, занимал уже 67% рынка кредитных карт (по данным Хоум Кредит энд Финанс банка, который поставил себя на второе место, оценив свою долю в 8%). У Тинькова всех инвестиций — \$50 млн (\$30 млн он решил потратить на своих детей). Как же нескромному предпринимателю со скромной суммой протиснуться между гигантами и заработать заветный миллиард?

## Я вам покажу

«Я ВАМ ПОКАЖУ», — говорит Оливер Хьюз и показывает свою кредитную карту. — Я почти 15 лет клиент банка First Direct. Все делаю через интернет и call-центр. Поэтому я его и выбрал — не надо приходить куда-то, стоять в очереди».

На Западе «виртуальный» банкинг завоевал себе место еще до появления самого термина «виртуальность». Хьюз вспоминает, что в Великобритании в начале 1980-х сложилась ситуация, похожая на нынешнюю российскую. В банковской рознице доминировали четыре крупных банка. Но появился институт кредитных бюро, информацией которых могли пользоваться и небольшие банки, и агрессивные американские компании смогли сильно потеснить «большую четверку» — причем, как правило, общались они с клиентами по почте и телефону, инвестируя деньги в качественные call-центры, вместо того чтобы вкладывать в ненужные клиентам розничные отделения.

Автором триумфа директ-маркетинговых банков в США стал бывший консультант Ричард Фейрбанк, который несколько лет носился по рынку с концепцией банка, основанного на изучении массивов данных (в основе бизнеса директ-маркетинговых компаний лежат мощные CRM-системы). В 1988-м он все-таки убедил владельцев Signet Bank инвестировать в кредитный стартап, который общался бы с клиентами по почте и использовал директ-маркетинговые техники для анализа отклика и корректировки стратегии. В 1994 году направление было выделено в отдельный бизнес под именем Capital One. За прошедшее время капитализация этого банка взлетела на «стратосферные» (так пишет об этом западная пресса) 1500% — до более чем \$23 млрд, а сам банк стал объектом стойкой ненависти многих граждан США, почтовые ящики которых бомбардировали письма с предложением кредитных услуг.

Развитие интернета и SMS-технологий пришлось как нельзя кстати банкам, считающим розничную сеть ненужной роскошью. И теперь аналитики The Boston Consulting Group вынуждены констатировать, что из-за развития директ-маркетинга и интернета «тенденция снижения значимости розничной сети для некоторых видов продаж будет только усиливаться». В Европейской ассоциации финансового менеджмента и маркетинга (EFMA) и вовсе предсказывают, что розничные отделения банков в ближайшем будущем уйдут до консультационных пунктов с тремя-четырьмя сотрудниками.

Похоже на подходящий момент, чтобы что-нибудь подобное сделать в России, тем более что строить национальную сеть отделений тут сложно и дорого. По мнению Оливера Хьюза, рынок в последнее время просто кричал о таком проекте. По итогам прошлого года доля платежных операций по всем пластиковым картам выросла с 18,7% до 21,4%. Для народа, который сначала использовал карты для снятия наличных в банкомате, цифра, близкая к четверти, — уже неплохой показатель (всего

к концу 2007 года банки выпустили 103,3 млн карт, на 38% больше, чем в 2006-м). Даже запущенная в 2005 году система кредитных бюро вселяет здоровый оптимизм: если в начале 2007-го банки передали всего 16 млн кредитных историй, то сегодня в кредитных бюро их уже 35 млн. «Это очень позитивная динамика, — оценивает заместитель начальника управления регулирования деятельности участников финансового рынка ФСФР Алексей Волков. — При 50 млн историй, переданных в кредитные бюро, можно будет считать, что система сложилась».

При этом ни один российский банк не смотрел на директ-маркетинг как на главный маркетинговый канал. А значит, у любителя рисков Олега Тинькова есть неплохой шанс заработать, рассылая кредитные карты людям, которые стали способны осознать термин «грейс-период». «Можно пользоваться деньгами 50 дней, если вовремя платить. На хаяву, — поясняет Тиньков. — Чем это плохо-то?»

## Кнопка

КОГДА Олег Тиньков проводил собеседования с известными топ-менеджерами на банковском рынке, многие оказывались разочарованными дилетанскими познаниями пивного гуру. «Пришел вице-президент Ситибанка, увидел, что я ничего не понимаю, и ушел, — вспоминает Тиньков. — А я и пиво когда продавал, не очень понимал процесс пивоварения. Варилось и варилось».

Оливер Хьюз не следил за предпринимательскими успехами Олега Тинькова до того, как тот появился на банковском рынке, хотя и посещал рестораны «Тинькофф» и даже когда-то кушал пельмени «Дарья». Но пришел и не ушел, а принял предложение возглавить ТКС. На рынке теперь строят смелые гипотезы про размер гонорара Хьюза. А сам он объясняет, что решил рискнуть, поскольку Тиньков демонстрировал желание работать в команде: «Он же не сказал: я могучий, все знаю вдруг в банковской сфере, а привлек специалистов и консультантов The Boston Consulting Group, Mas-

## НОУ-ХАУ

### Банк «Тинькофф. Кредитные системы»:

- не имеет сети отделений;
- специализируется только на кредитных картах;
- привлекает клиентов с помощью прямых рассылок в партнерстве с владельцами адресных баз;
- использует сетевой маркетинг для расширения числа клиентов;
- делает ставку на узнаваемость бренда «Тинькофф»;
- продвигает, что его миноритарным акционером стал инвестиционный имиджем «Тинькофф Platinum».

## ДОСЬЕ

**БАНК «ТИНЬКОФФ. КРЕДИТНЫЕ СИСТЕМЫ» (ТКС)** создан Олегом Тиньковым на основе купленного им в конце 2006 года Химмашбанка (сумма сделки оценивалась от \$8 млн до \$20 млн). Банк специализируется только на выпуске кредитных карт Visa и MasterCard, не имеет розничных отделений, а связь с клиентами поддерживает через call-центр, директ-маркетинг и SMS. В июне 2007 года президентом банка назначен Оливер Хьюз, бывший глава российского представительства Visa International. Осенью ТКС объявил, что его миноритарным акционером стал инвестиционный банк Goldman Sachs. В октябре 2007-го банк выпустил трехлетние облигации на 1,5 млрд руб., однако несмотря на рекордную ставку 18% годовых удалось реализовать лишь 67% выпуска.

**«Пришел вице-президент Сити банка, увидел, что я ничего не понимаю, и ушел. А я и пиво когда продавал, не очень понимал процесс пивоварения. Варилось и варилось»**

terCard Advisers, Ernst & Young и Goldman Sachs» (последние даже так увлеклись, что Goldman Sachs купил осенью у Тинькова миноритарный пакет ТКС). К тому же успех такого банка кроется в маркетинге. «А в маркетинге Тиньков... почти сказал „гений“... очень-очень-очень талантливый человек, — льет мед Оливер Хьюз. — Он щупает потребителей. Знает, на какие кнопки нажимать».

Пощупав потребителей, Тиньков должен был узнать, что у них выпирает проблема из трех букв — называется она МММ. А в бочку колет 1998 год. Пережив такие радости, люди могут не совсем адекватно относиться к виртуальному банку, который присылает письма по почте, не имеет ничего, кроме веб-странички, а активировать карту предлагает по телефону (оставляя простор для фантазии мошенников). Но Тиньков нашел кнопку. В контрольном листе вопросов, на которые должен без запинки отвечать консультант ТКС после недели обучения, одним из первых значится следующий: кто такой Олег Тиньков, как он заработал капитал и какое отношение он имеет к пиву «Тинькофф».

Когда Олег Тиньков строил свой первый бизнес — магазины «Техношок», он сумел использовать себе на благо чужие рекламные бюджеты, стилизовав свою рекламу под рекламу одного из кандидатов в губернаторы Петербурга. Назвав теперь банк своим именем, Олег Тиньков снова использует чужой рекламный бюджет — на этот раз пивоваренной компании SUN InBev, которой он продал пиво. По словам консультанта Interbrand Zintzmeyer & Lux **Сергея Шарюкова**, по стоимости брэнд «Тинькофф» попадает в лонг-лист из 150 брэндов, но в топ-40 не попадает. Зато узнаваемость пива под этим именем за последний год выросла с 23% до 31% (а это неплохое 20 место среди всех пивных брэндов). Рост известности пива, которое больше не рекламируется по телевидению, — прямой результат рекламной поддержки брэнда новыми хозяевами, которые инвестируют в ВТЛ-продвижение и прессу.

«Тинькофф — важный фактор нашего маркетингового подхода, — признает Оливер Хьюз. — Это сильный брэнд, модный, смелый и узнаваемый». Пресс-служба SUN InBev заявила, что компания не против использования слова «Тинькофф» в названии банка. И если банк обанкротится, пиву хуже, по мнению пресс-службы, не станет. Хуже ли банку от пивного названия? Опыт «Русского стандарта» показывает, что алкогольные аллюзии не помеха. ТКС ведь выдает кредиты, а не привлекает деньги населения.

Коммерсант отработывает полученный от SUN InBev карт-бланш на все сто, снова продавая дорого и красиво то, что могло бы стоить и дешевле. Российское пиво «Тинькофф», про которое Тиньков и сам не в курсе, как оно там варилось, продавалось в стильной бутылке дороже импортного. Теперь не самые дешевые кредитные тарифы банка «Тинькофф кредитные системы», не имеющего отделений для встречи клиентов с консультантами, Олег Тиньков продает в знакомой премиальной упаковке. Хотя банк предпочитает работать в регионах и ориентируется на людей с доходом \$500–1500, единственная пока кредитка

ТКС названа даже не Gold, а сразу Platinum. «Мы сами рассылаем приглашение человеку завести кредитную карту, — оправдывается Оливер Хьюз. — Мы его выбираем, а не он нас. Так мы создаем клуб „Тиньков Платинум“».

## Сверхъестественным образом

ЧТОБЫ РАССЫЛАТЬ приглашения в платиновый клуб, нужно знать адрес платиновых клиентов. Но это в США директ-маркетинг по объему занимает второе место после телевизионной рекламы, а у нас, по данным АКАР, в 2006 году на медиарекламу компании потратили \$6,5 млрд, в то время как на весь ВТЛ только \$1,65 млрд (а он помимо адресных рассылок включает в себя промоакции и ивенты). И дело не только в количестве. Большинство баз создавалось в ходе промоакции или в результате формирования программ лояльности. «Такие российские базы, в отличие от зарубежных, для глубокого анализа, как правило, не годятся, — говорит **Андрей Карпов**, руководитель отдела по работе с клиентами агентства „М-Сити“. — Обычно нам известны лишь пол, возраст и место проживания человека. Оценить покупательную способность можно только приблизительно».

Кредитные бюро тут, конечно, могут помочь, но далеко не всегда. В США не нужно спрашивать разрешения клиента, чтобы передать его историю в бюро, а у нас нужно. По словам **Александра Видулина**, генерального директора Национального бюро кредитных историй (НБКИ), передав в НБКИ информацию об одном заемщике, можно приобрести историю самое дорогое за 22 руб. А если покупать, не передавая, это обойдется в 250 руб. Банки-лидеры передают примерно столько же, сколько покупают, — «лишние» клиенты, очевидно, получают совет не давать разрешения на передачу информации в бюро.

Да и занялся Тиньков прямыми рассылками в неподходящий момент. С 2008 года, по новому закону о персональных данных, владельцы адресных баз, прежде чем заниматься рассылками, должны пройти регистрацию в Россызвяхохранкультуре. Также они обязаны рассылать письма только с подтвержденного согласия адресата. «Рынок адресной информации до закона был в зачаточном состоянии, теперь окончательно умер», — констатирует Андрей Карпов.

Но разные формальности Тинькова вряд ли остановят — юристы не должны управлять бизнесом. Формально, например, у нас нельзя получать кредитную карту без личного визита в банк, но личные визиты «совершают» представители ООО ТКС, которому клиенты подписывают доверенность. Трудности директ-маркетинга в этом смысле и вовсе мелочи: если формально нельзя купить чужую базу, то можно воспользоваться донорским брэндом и рассылать информацию под логотипом партнера-донора (ТКС скупает базы, сотрудничая, например, с «НТВ-плюс», каталожной компанией Burda и страховщиком «Русский мир»; идут переговоры и с «королями директ-маркетинга», как называет Тиньков руководителей издательского дома Reader's Digest). А если нельзя получить достаточно информации о платежеспособности заемщика, то без нее можно обойтись. Тиньков говорит, что продаст банк через пять лет, поскольку, как обычно, больше и не выдержит. С некоторым дисконтом за излишне большое количество недобросовестных плательщиков можно будет, наверное, и смириться.

С почтовыми проблемами, как оказалось, тоже можно жить. По информации «Почты России», в 2007 году это предприятие доставило 1,5 млрд писем, утратив менее 0,01%. Это несколько

оптимистично — Андрей Карпов оценивает потери «менее 5%» по простой корреспонденции. Еще большей проблемой может быть скорость доставки, но и с этим можно работать, если объемы корреспонденции делают компанию одним из крупнейших клиентов «Почты России». «Можно проводить розыгрыши для сотрудников почты», — объясняет Оливер Хьюз.

Фирмы, занимающиеся торговлей по почте, уже взяли на вооружение подобные приемы. По информации «Почты России», первой программу стимулирования почтовых работников запустила компания «Почтовый торговый дом» — она уже не первый год определяет регион-победитель по итогам года на основании полученных заказов по каждому каталогу, внутри региона выделяется три лучших отделения, которым вручается бытовая техника. ТКС пока так не поступает, но хочет поступать. «Чтобы повышать уровень доставки и понимания, что за странные желтые письма приходят в отделения, — говорит Оливер Хьюз. — Существует миф, что в России письма не доставляются, а в США все доставляется сверхъестественным образом. Это не так». Самому Хьюзу, например, в Лондоне однажды не доставили кредитную карту. Ну и ничего в этом страшного нет — доставили потом.

## Мы не извиняемся

НИЧЕГО СТРАШНОГО нет и у ТКС, хотя банк сильно отстает от собственных планов. В меморандуме к размещению облигаций говорится о намерении выйти на безубыточность уже в последнем квартале прошлого года, или первом 2008-го. В конце 2007 года банк уже хотел быть иметь кредитный портфель

на 2,6 млрд руб. (и входит в топ-3), а имел всего 460 млн руб. При этом отставание объясняют как раз «небольшой паузой» из-за неудачного размещения — впрочем, и эта проблема, по словам Оливера Хьюза, решена за счет кредитных средств. Банк эмитировал 75 тыс. карт, активирует до 1000 карт ежедневно и заявляет, что уровень активации составляет 85% (обычно процент активации в России около 36%).

Несмотря на бравладу, Тиньков, похоже, активно ищет способы адаптировать модель Capital One к реалиям российского рынка. ТКС уже начал сотрудничать с сетевыми компаниями, Edelman **Владимира Довганя** и другими. «Нестандартно для рынка финансовых услуг. Кого-то удивило, ну и ради бога. Мы не извиняемся за это», — комментирует Оливер Хьюз.

Ищет ТКС партнеров для выпуска ко-брендинговых карт (пока удалось договориться со SkyExpress). Смотрит банк и в розницу — на ритейлеров, имеющих собственную программу лояльности (а значит, и базу для «донорской» рассылки). Правда, Тиньков в интервью газете «Коммерсантъ» признался, что хотел бы стать партнером таких компаний, как Sela, «Л'Этуаль», «Евросеть». А последняя не имеет своей развитой программы лояльности и, возможно, интересует ТКС именно как ритейловый партнер.

Пока Тиньков не вытащил все козыри, хоронить инновационный проект рано. Может, и «Тинькофф. Кредитные системы» возненавидят владельцы почтовых ящиков. А заодно будут ненавидеть и самого Тинькова. «Этот банк я построил сам, — говорит предприниматель. — Купил стул, купил сервер, собрал своими ручками. Надеюсь заработать. Могу и потерять». **СФ**

**МОСКВА,  
ОТЕЛЬ  
HOLIDAY INN  
LESNAYA**

**ДИРЕКТОРАМ  
ПО МАРКЕТИНГУ И РАЗВИТИЮ,  
БРЭНД-МЕНЕДЖЕРАМ,  
СПЕЦИАЛИСТАМ  
ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ**

**III ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
ЭФФЕКТИВНЫЕ  
ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ:  
КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА  
СВОИМ НАВСЕГДА**

**Стоимость участия**  
17000 рублей (без учета НДС)

**Специальное предложение**  
Каждый третий участник  
от одной компании —  
бесплатно  
—  
Для подписчиков  
Издательского дома  
«Коммерсантъ» — скидка 10%

**Регистрация**  
(495) 960 3118 (доб. 2047),  
www.kommersant.ru,  
www.sf-online.ru,  
conference@kommersant.ru

**28.05.2008**

**Коммерсантъ**

**Цель конференции**  
Обсуждение актуальных  
методик укрепления  
лояльности клиентов,  
обмен практическим опытом

**При регистрации  
до 6 апреля — скидка 20%**

реклама

СКАНДИНАВЫ ИЗ NORDEA, ГОД НАЗАД КУПИВШИЕ ОРГРЭСБАНК, БЫЛИ ЕДИНСТВЕННЫМИ ИНОСТРАНЦАМИ, КТО ОСТАВИЛ У РУЛЯ ПРЕЖНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. БАНК СТАЛ ТРЕТЬИМ В РОССИИ ПО ТЕМПАМ РОСТА. К ЧУДЕСНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ ПРИВЕЛА ПРОСТАЯ ФОРМУЛА: ЗНАНИЕ РЫНКА ПЛЮС ДЕШЕВЫЕ ДЕНЬГИ. текст: **сергей кашин**

## Характер нордический

Вспоминая дни, когда он продавал группе Nordea контрольный пакет Оргрэсбанка, **Игорь Коган** говорит: «Во время подготовки акционерного договора в душе я готовился к худшему. Знаете, я не служил в армии, очень давно учился в институте и никогда не работал в большой компании. Мы, конечно, все от кого-нибудь зависим, но я ни секунды не остался бы в банке, если бы кто-то ударил кулаком по столу».



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Игорь Коган рад, что скандинавы не стучат по дереву

Пока никто не ударил. Председатель правления Оргрэсбанка уверен, что дело в особой скандинавской культуре — остальная Европа, как знает Коган, по столу стучит, и стучит часто. Справедливости ради надо сказать, что традиционная скандинавская выдержка и искусство паузы новому владельцу пока, похоже, ни к чему.

Активы Оргрэсбанка за прошедший после покупки год выросли втрое. Согласно рейтингу «Интерфакс-ЦЭА», у Оргрэса в прошлом году по этому показателю третий результат в России — после Алмазэргиэнбанка (с феерическими 520% прироста) и банка «Ренессанс Капитал». Ведь средние по России темпы роста активов — 42%.

Nordea в восторге, хотя прибыль выросла только на 20% — «все понимают, что мы находимся на инвестиционной стадии», поясняет Коган. Да и сама группа Nordea прошла кризис молодцом. По показателю total shareholders return (TSR, сумма дивидендного дохода и изменения цены акций) она в Европе по итогам 2007-го — одна из пяти банковских групп, не «уехавших» в минус. Результат Nordea — 6,4%. Здесь скандинавы третьи в Европе после ABN Amro и Santander и опережают KBC. Масса широко известных банковских имен вроде Barclays, Societe Generale, Unicredito, BNP Paribas, Commerzbank находятся в «группе неудачников» с результатом от -25% до -5%.

Так что в США, конечно, рецессия и никто не может быть окончательно уверен в себе, но зачем же стулья ломать.

### Кто бы мог подумать

ДЕСЯТЬ лет назад Nordea еще просто не существовала. Крупнейшая в Скандинавии

## Сделка 2006 года, когда Орггрэсбанк был продан с коэффициентом около четырех капиталов, была в некотором роде случайностью

финансовая группа на тот момент представляла собой три отдельных банка: финно-шведский MeritaNordbanken, датский Unibank и норвежский Christiania Bank og Kreditkasse. Группа появилась в результате нескольких проведенных во вполне пулеметном стиле сделок M&A с 1997 по 2001 годы. Цель слияний понятна: даже все вместе лидеры отдельных скандинавских рынков в прошлом году занимали (если брать за основу список Fortune 500 Global, где компании ранжированы по revenue, то есть валовым доходом) среди международных банковских групп лишь 54 место, по одиночке эти банки могли рассчитывать только на роль вечных аутсайдеров. Nordea — дитя глобализации, истинно международный банк. Российские СМИ почему-то настойчиво называют Nordea финской группой. Наверное, потому, что банк Merita, который изначально владел миноритарной долей в Московском международном банке (продав ее, Nordea и озаботилась покупкой российского банка-плацдарма), был финским. Но штаб-квартира группы расположена в Стокгольме, правительство Швеции владеет 20% акций Nordea. CEO группы — датчанин, а в совете директоров Орггрэсбанка, например, сидят норвежец, финн и швед.

На интернет-страничке, посвященной истории Nordea, всего две занимательные истории, иллюстрирующие давность ее происхождения: упоминание одного из вкладчиков — **Ганса Христиана Андерсена** (в конце жизни сказочник из бедной семьи был, между прочим, миллионером — в переводе на нынешние евро) и рассказ о залого, который оставил самый первый заемщик Christiania Kreditkasse. Некий господин **Эвенсен** в качестве обеспечения предложил почти 4 тыс. литров водки. Кто хочет, может из этой истории сделать вывод о более чем вековой связи группы с Россией.

А Игорь Коган с двумя партнерами десять лет назад был занят поисками пары миллионов долларов — именно столько стоил банк-оболочка (то бишь банковская лицензия) в то время. У него за спиной уже был опыт работы зампредаправления Инфобанка (который Коган покинул пос-

ле кризиса 1998 года) и кандидатская диссертация на банковскую тему. Ее, кстати, сейчас можно почитать в сети. Диссертация как диссертация, для 1994 года — очень даже ничего. Особенно если учесть, что написал ее Игорь Коган, курсируя между родным Чарджоу в Туркмении и Москвой — в начале 1990-х у него была компания по торговле компьютерами.

В итоге к осени 1999 года Когану удалось найти инвесторов, которые профинансировали приобретение и капитализацию до приемлемого уровня Орггрэсбанка, в пух и прах проигравшегося на ГКО. К моменту приобретения Nordea это уже был крепкий банк средних размеров для обслуживания среднего бизнеса. **Светлана Целминьш**, ныне председатель правления банка «Открытие», а в 2005–2006 годах — финансовый контролер, начальник службы управления рисками Орггрэсбанка — говорит, что ей запомнилось непривычное сочетание амбициозного менеджмента и профессиональной команды с некой домашней атмосферой, которая царила в банке. А Игоря Когана характеризует как креативного руководителя, который никогда не был только администратором, что как раз и влияло позитивно на отношения.

Эта креативность в результате была неплохо вознаграждена. Игорь Коган избегает разговоров о своих личных доходах по результатам продажи «Орггрэса». Однако из имеющейся у **СФ** информации следует, что стоимость его личного пакета с 1999 по 2006 годы прирастала примерно на 70% в год (увеличившись в итоге с \$1 млн до \$50 млн). И это без учета того, что 5% акций банка до сих пор принадлежат Когану. Весьма неплохая эффективность. Например, фонды прямых инвестиций с IRR в 30% (это и есть тот самый ежегодный прирост) считаются весьма успешными, инвесторы такими результатами довольны.

Сделка 2006 года, когда Орггрэсбанк был продан с коэффициентом около четырех капиталов, была, конечно, в некотором роде случайностью. Nordea в тот момент искала новую площадку в России, и достаточно быстро. У Орггрэсбанка же готовилась сделка по продаже миноритарного

### ДОСЬЕ

ОРГГРЭСБАНК входит в состав банковской группы Nordea, которой сейчас принадлежат 75,01% его акций. У ЕББР — 12,5% акций банка, еще 5% — у Игоря Когана, 4% — у первого зампреда правления Ирины Мамхеговой. 3,5% акций были в собственности начальника казначейства Сергея Калашникова, недавно погибшего в автокатастрофе. ГРУППА NORDEA в 2007 году находилась на 430-м месте в списке Fortune 500 Global. У группы 1200 отделений, 30 тыс. сотрудников и 10 млн клиентов. Орггрэсбанк на 1 декабря 2007 года занимал 37-е место в рейтинге российских банков по активам. Всего за 2007 год активы выросли на 201%, кредитный портфель — на 273% (что в шесть раз выше среднего прироста по рынку). Размер кредитов предприятиям и организациям увеличился на 205%, физлицам — на 375%. Банк представлен в шести городах России. В начале 2008-го открылись филиалы еще в шести городах и в четырех начали работать оперкасы.

### НОУ-ХАУ

«Орггрэсбанк» продемонстрировал впечатляющие результаты, потому что:

- эффективно использовал сложившуюся ситуацию, когда он смог предлагать лучшие на рынке условия кредитования;
- успешно интегрировал современные технологии, используемые Nordea для корпоративных клиентов (cash management, flash credit);
- благодаря методике оценки кредитных рисков Nordea снизил долю просроченных кредитов в 6, 5 раз;
- сумел свести к нулю потери времени на смену менеджерской компании и передачу дел.

### РЫНОК

НА 1 ОКТЯБРЯ 2007 ГОДА в России было 190 банков с участием нерезидентов. Из них в 60 доля нерезидентов была равна 100%. В 23 банках контрольный пакет находился во владении иностранцев. На днях контроль над Росбанком перешел к французскому Societe Generale. Кроме того, что эта сделка стала крупнейшей на российском рынке с участием нерезидентов, она приведет к тому, что доля иностранцев в совокупном капитале российских банков превысит 25%. Банки с иностранным участием, с которыми «Орггрэсбанку» необходимо конкурировать (а крупнейшие из них — догонять), — банки групп Raiffeisen, Societe Generale (БСЖВ, «Русфинанс» и Росбанк), Юникредитбанк (бывший ММБ), Ситибанк, Абсолютбанк, АБН АМРО банк, ИНГ банк (Евразия), Дойче банк, Хоум Кредит энд Финанс банк, Кредит Европа банк.

## Открывшееся окно возможностей — многие иностранные конкуренты в замешательстве и российские банки с трудом находят деньги на финансирование роста — «Оргрэс» использует на полную катушку

пакета EBPP, а как показала практика последних лет, иностранцы очень редко интересуются банками, где нет следов пребывания этой бюрократизированной и дотошной структуры. В плюс наверняка пошли и международные рейтинги — их наличию, как вспоминает Светлана Целминьш, менеджмент банка придавал особое значение, постоянно проходя проверки. К тому же дью дил, проведенный Nordea, показал полное отсутствие «скелетов». Взгляды на будущее тоже вполне стыковались — направление обслуживания корпоративных клиентов среднего размера планировалось усиливать, были и амбиции на рынке ритейла. Как объясняет Игорь Коган, команда уже была набрана, просто не успела «развернуться».

Ну и не надо забывать, что по капитализации Nordea сопоставима со Сбербанком. И как было сказано в момент покупки в сообщении для инвесторов, никакого серьезного влияния на показатели Nordea расходы по приобретению российского банка не окажут. На переговорах скандинавам было куда отступать, надо было это лишь четко уяснить и умело использовать — за что Игорь Коган уже неоднократно благодарил своих советников из FinPoint. Так что удачная продажа Оргрэсбанка относится к тем случайностям, которые были хорошо подготовлены.

### В чем сила, брат?

РАССКАЗЫВАЯ сейчас об успехах банка, Игорь Коган опровергает мнение большинства аналитиков о том, что они — следствие прихода клиентов Nordea из ММБ: «Да, мы открыли в специально созданном international desk около 80 счетов, но результаты пока не очень заметны. Существенного влияния на показатели банка они не оказывают».

Так откуда же рост? Игорь Коган утверждает, что драйверами роста стали крупнейшие российские компании, которые стали сотрудничать с банком, и называет «Русал», «Евраз групп», «Металлоинвест», «Су-155», уточняя, что этот список далеко не полон. Сопоставимого эффекта можно, наверное,

было бы достигнуть, введя **Дмитрия Медведева** в совет директоров. Но его там нет. Поэтому такой прорыв в высшую лигу — до покупки Nordea у Оргрэсбанка не было ни одного клиента, которого можно было бы поставить рядом с «Русалом» и «Евразом», — следует объяснять только появлением конкурентного преимущества в виде иностранного материнского банка.

Игорь Коган упоминает о появлении новой услуги, в которой виноват «импорт» технологий из Стокгольма — cash management. Компаниям с большим количеством юридических лиц услуга «вынесенного казначейства», как называет ее Игорь Коган, потенциально очень интересна. Кстати, Оргрэсбанк импортировал не только технологии, но и специалиста — один из двух экспатов, которого выписали за год из Скандинавии на full-time, занимается именно cash management. Топ-менеджмент банка подтверждает и договоренность о практически неограниченном доступе к недорогому фондированию. Сейчас проходит регистрацию увеличение капитала в полтора раза — с 7 до 10,8 млрд руб. (по этому показателю банк сразу же «переедет» в российский топ-30). По словам Когана, раньше это увеличение планировали на лето 2008-го, что еще раз подтверждает бурные темпы роста бизнеса Оргрэсбанка.

Почти 25% прироста кредитного портфеля (он, как и активы, вырос втрое) дала одна сделка — по финансированию выкупа контрольного пакета акций «Седьмого континента» у **Владимира Груздева** вторым совладельцем сети **Александром Занадворовым**, на \$427,5 млн. На подходе, как сообщала газета «Ведомости», сделка по финансированию выкупа высотки РАО «ЕЭС России» на Юго-Западе Москвы юридической компанией «Интерцессия» — на \$175 млн. Хотя условия по ставкам в подобных сделках узнать малореально, но в сделках меньшего масштаба конкурентное преимущество «дешевых денег» вылезает наружу.

Например, по сообщениям прессы, на конкурсе по кредитованию городской

администрации Самары банк предложил ставку на 0,6% ниже самых выгодных предложений конкурентов (9,9% годовых против 10,5%). Открывшееся на какое-то время окно возможностей (многие иностранные конкуренты ныне в замешательстве, и российские банки с трудом находят деньги на финансирование роста) в «Оргрэсе» используют на полную катушку.

### Занимательное краеведение

КОРПОРАТИВНОЕ направление банка еще как минимум два-три года будет оставаться локомотивом, который тащит бизнес.

Но ритейл в будущем должен приносить до 50% доходов. Даже с большими деньгами быстро этой цели не добиться. Удачливый Коган на переговорах по приобретению региональных банков для расширения «сетки» теперь в какой-то мере пожинает плоды своей удачливости:

«Никто даже не садится за стол, если предложение меньше трех (капиталов.— **СФ**). При этом ничего соответствующего таким коэффициентам мы не видели. Но мы все время стоим в покупке». Пока приходится обходиться своими силами. Прямо сейчас начинают работать филиалы в шести крупных городах.

Банк при этом ориентируется на премиум-сегмент. «Мы не пойдем в экспресс-кредитование», — описывает особенности «оргрэс-розницы» Игорь Коган. Банку нужен менее доходный, но и менее рискованный сегмент — отчасти все из-за того же преимущества по фондированию (банк, например, не повышал свои ставки по ипотеке), отчасти из-за того, что скандинавы по своему аппетиту к риску избегают того, что «погорячее». Но даже при северной умеренности маржа все равно в разы превышает уровень стран Балтии, где Nordea давно присутствует, и на порядки выше маржи в скандинавских подразделениях банка.

Окончательная цель Оргрэсбанка, поставленная мажоритарным акционером, не кажется уж очень амбициозной: быть в числе лидеров среди иностранных банков в России. «Лучше третьим, чем пятым, лучше пятым, чем десятым», — вроде бы уточняет Игорь Коган. И чем агрессивнее он будет использовать открывшиеся именно сейчас возможности (очевидно, что они не навсегда, расклад может измениться уже через полгода), тем ближе достижение этой цели. **СФ**



# Радиостанция №1

**TNS GALLUP MEDIA**

RADIO- INDEX. МОСКВА. 06:00 - 00:00

**КОМКОН-МЕДИА**

МОНИТОРИНГ АУДИТОРИИ РАДИОСТАНЦИЙ. МОСКВА.

	DAILY REACH, 12+	2 ПОЛУГОДИЕ 2007	
		ТЫС. ЧЕЛ.	%
1	<b>АВТОРАДИО</b>	<b>1160</b>	<b>12,2</b>
2	РУССКОЕ РАДИО	1147	12,0
3	РАДИО ШАНСОН	1128	11,9
4	РЕТРО FM	1124	11,8
5	ЕВРОПА ПЛЮС	1031	10,9
6	МИЛИЦЕЙСКАЯ ВОЛНА	864	9,1
7	МАЯК	846	8,9
8	РАДИО РОССИИ	787	8,3
9	ЮМОР FM	763	8,0
10	ЭХО МОСКВЫ	759	8,0

	DAILY REACH, 12+	2 ПОЛУГОДИЕ 2007	
		ТЫС. ЧЕЛ.	%
1	<b>АВТОРАДИО</b>	<b>1214</b>	<b>12,9</b>
2	ЕВРОПА ПЛЮС	1178	12,5
3	РАДИО РОССИИ	1172	12,4
4	РУССКОЕ РАДИО	1115	11,8
5	РЕТРО FM	1047	11,1
6	РАДИО ШАНСОН	999	10,6
7	МАЯК	972	10,3
8	ЭХО МОСКВЫ	906	9,6
9	МИЛИЦЕЙСКАЯ ВОЛНА	828	8,8
10	ЮМОР FM	764	8,1

ПРИВЕДЕНЫ ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ TNS GALLUP MEDIA И КОМКОН-МЕДИА

ВЕЩАТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ ПРОФ-МЕДИА



ОСНОВАТЕЛИ КОМПАНИИ «ТРАНС-ФОРС» ДОБИЛИСЬ УСПЕХА В ИЗГОТОВЛЕНИИ ТРЕНАЖЕРОВ ДЛЯ ЛЕТЧИКОВ И МОРЕХОДОВ. ТЕПЕРЬ ОНИ ХОТЯТ ЗАРАБОТАТЬ НА МАССОВОМ ПОТРЕБИТЕЛЕ. КОМПАНИЯ СОЗДАЛА УНИКАЛЬНЫЙ ФОРМАТ РЕСТОРАНОВ. ЭТО ЗАВЕДЕНИЯ, ГДЕ, СИДЯ ЗА СТОЛИКАМИ, ПОСЕТИТЕЛИ ПУТЕШЕСТВУЮТ ПО ВИРТУАЛЬНЫМ МИРАМ. **ТЕКСТ: МИХАИЛ БЕЛЯНИН**

# Ресторан-шаттл



В небольших городах «Транс-Форсу» будет непросто заполнить свои залы

Одним рывком мы взмываем в космос. Через несколько секунд перед нами кроваво-красная поверхность Марса, а наш корабль превращается в марсоход.

На самом деле мы находимся в спальном районе Санкт-Петербурга на третьем этаже торгового комплекса «Норд», где в 2004 году открылся первый ресторан «Транс-Форс». А межпланетные перелеты совершаются на гигантском полукруглом экране площадью 120 кв. м — он полностью занимает одну стену помещения. Но мы не простые наблюдатели. Каждый из нас своего рода космический Одиссей. На столиках установлены мониторы

и пульта управления, с помощью которых можно выбрать, куда космический шаттл отправится в ближайшее время. Задержаться на Марсе? Заскочить на Венеру? Единственное ограничение — каждый посетитель, сидящий за столиком, волен выбрать маршрут, но программа учитывает решение большинства.

Астрономией репертуар «Транс-Форса» не исчерпывается. Компания предлагает предназначенные для детей образова-

тельные программы по географии, естествознанию, истории и прочим дисциплинам. Юные гости ресторана посещают разные эпохи и страны, по ходу путешествия отвечая на вопросы-тесты. Есть и особые развлекательные программы для взрослых. В них интерактивные приключения (например, пассажиры летят в космос, но там их ожидает не экзамен по астрономии, а девушки в negligiже; задача посетителей — выбрать даму себе по вкусу) перемежаются блоками «спокойного досуга». Эти паузы, в течение которых под музыку демонстрируются панорамы красивых мест, предназначены для того, чтобы люди могли перекусить. Ведь во время приключенческих блоков им надо нажимать на кнопки, а картинка на гигантском экране уже через пару минут вызывает реальное ощущение полета и тряски.

Согласно бизнес-плану, это ощущение должно приносить питерскому ресторану половину выручки (исходя из того, что ежедневно его посещает тысяча человек, а цена билетов за вход колеблется в пределах 120–320 руб.). Но самое главное — необычное 3D-зрелище делает заведения «Транс-Форса» уникальными. «Кинотеатры, рестораны, боулинг нам не конкуренты», — бодро утверждает совладелец и генеральный директор компании «Транс-Форс» **Николай Мужиков**. К слову, и то, и другое, и третье есть в том же ТЦ «Норд». «У нас своя ниша, — развивает мысль бизнесмен. — Допустим, вчера человек сходил в кино, сегодня он идет поиграть в боулинг, а завтра заглянет на наше представление».

В начале 2007 года руководство «ТрансФорса» предполагало, что ее представления будут доступны во всех горо-

## На столиках установлены мониторы и пульта управления, с помощью которых можно выбрать, куда космический шаттл отправится в ближайшее время. Задержаться на Марсе? Заскочить на Венеру?

дах России с населением более 250 тыс. человек. Для достижения цели была поставлена задача — к 2009 году создать сеть из 300 ресторанов, прежде всего франчайзинговых.

К настоящему времени открыть удалось только четыре: еще один собственный комплекс в Петербурге и два работающих по франшизе (в Краснодаре и Алма-Ате). Плюс компания продала еще около десяти франшиз, но торговые центры, в которых будут размещены эти объекты, еще строятся. Однако от своих планов Мужиков не отказывается. По его словам, речь идет лишь об отсрочке ресторанно-галактического нашествия.

### Приладка к массам

НА ПОЛУСЛОВЕ Мужиков срывается с места и стремглав выбегает из кабинета. Ему пришла в голову идея показать опытный образец нового шаттла (игровой комнаты, имитирующей инопланетный корабль), который пока установлен лишь в офисе компании. Николай Мужиков, в прошлом помощник капитана на судах Балтийского морского пароходства, попав в шаттл, забирается в командирское кресло и с нескрываемым удовольствием демонстрирует возможности агрегата. «Любой человек, связанный с тренажеростроением, думает, как адаптировать уникальные технологии для более широких масс», — по ходу рассказывает Мужиков.

Стрелажостроением он связан с начала 1990-х годов, когда вместе с тремя друзьями (Николаем Лебедевым, Виктором Годуновым и Евгением Комраковым) учредил группу компаний «Транзас». В настоящий момент она является одним из мировых лидеров в производстве морских и авиационных тренажеров, на которых обучаются будущие мореходы и летчики. А ее оборот в 2006 году составил \$160 млн.

Как адаптировать свой продукт, Мужиков понял на одной из специализированных зарубежных выставок. Тогда он сделал интересное наблюдение: стенды с тренажерами привлекают не только

профессионалов, но и многочисленных зевак. И на него снизошло озарение. «Кажется, ведь хочется поуправлять», — объясняет этот феномен Мужиков, тем не менее не допуская корреспондента СФ до управления новым шаттлом. Впрочем, обижаться не стоит. Это не отсутствие гостеприимства и не боязнь того, что дилетант нажмет не на тот рычаг. Просто Мужиков крайне увлечен своим делом. Неудивительно, что в прошлом году он провел блестящую презентацию на заседании аппарата ЦФО, где присутствовал московский мэр Юрий Лужков. В итоге город купил у компании пять образовательных классов на базе графической технологии «Транс-Форса», оборудованных под ключ. В них для московских школьников будут проводиться уроки-представления по географии, естествознанию, истории и другим дисциплинам.

А вот заинтересовать коммерческие структуры франшизой виртуальных ресторанов оказалось сложнее. «За использование технологии франчайзи платит нам первоначальный взнос — \$110 тыс., а также лицензионные отчисления. Это еще около \$75 тыс. в год», — подсчитывает Мужиков. — И мы не можем продавать им несовершенную технологию. Все должно работать как часы». Должно, но до недавнего времени работало иначе.

### Системный глюк

В СВОЕМ первом ресторане в Петербурге создатели проекта просчитались прежде всего с организацией пространства. Компания сняла в «Норде» помещение площадью более 1100 кв. м, а посадочных мест установила всего 200, тогда как без ущерба для комфорта посетителей могла бы разместить 500. Столики тоже оказались расположенными неудачно — перпендикулярно экрану, так что во время представления людям приходилось выворачивать шею. Сегодня разработана более удачная планировка.

Кроме того, первая версия софта оставляла лазейку для недобросовестных работников кухни и официантов. В отличие

#### ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ТРАНС-ФОРС» была создана в 2004 году. Тогда же под одноименным брэндом в Санкт-Петербурге открылся первый развлекательный комплекс, в котором ресторан был объединен с 3D-кинотеатром. Сегодня действуют еще три комплекса — в Петербурге, Краснодаре и Алма-Ате. Еще около десятка центров готовится к открытию (в частности, в Новосибирске, Якутске и Казани).

«Транс-Форс» входит в группу компаний «Транзас», которая производит бортовую электронику, морские и авиатренажеры, береговые системы безопасности судоходства и аэронавигационного обеспечения. Примерно половина ее продукции поставляется за рубеж, более чем в 110 стран, а оборот ГК в 2006 году составил \$160 млн. Владельцами «Транс-Форса» являются топ-менеджеры «Транзаса»: президент группы Николай Лебедев, вице-президенты Евгений Комраков, Виктор Годунов и Николай Мужиков.

#### НОВОУХАВ

### Компания «Транс-Форс»:

- создала новый формат развлечений, в котором объединила ресторан с интерактивным кинотеатром;
- предложила его региональным франчайзи;
- продает властям технологию образовательных классов для проведения занятий в учебных заведениях.

#### РЫНОК

РЕСТОРАННЫЙ РЫНОК — один из самых динамичных сегментов в потребительском секторе России. Ежегодно он прирастает примерно на четверть. По итогам 2006 года его объем превысил \$10 млрд. Причем на Московский регион в стоимостном выражении приходится около 35%. Высокая динамика объясняется двумя факторами — ростом реальных доходов населения и недостаточной насыщенностью рынка, и прежде всего в сегменте casual dining (средний чек — от \$15–20), к которому относится и «Транс-Форс». Пока, согласно информации агентства Euromonitor, по среднестатистическим затратам на ресторанные услуги Россия существенно уступает даже многим развивающимся странам. Что касается российского рынка кинотеатров, с которым проект «Транс-Форс» также имеет много общего, то его объем, по данным Discovery Research Group, в 2006 году достиг \$410 млн и растет на 30% в год. Правда, расширение зрительской аудитории отстает от темпов строительства самих кинотеатров, что бьет по прибыльности бизнеса. Окупаемость проектов сегодня составляет в среднем пять–семь лет.

## Как устроен «Транс-Форс»



от традиционных ресторанов, в «Транс-Форсе» еду можно заказать только автоматически — с помощью все тех же пультов и мониторов. Официанты лишь разносят блюда и убирают тарелки. Раньше они еще производили расчет клиентов. Но с этой практикой пришлось покончить. Дело в том, что нечистые на руку сотрудники догадались отменять в системе заказ клиента, как если бы тот передумал, а полученные деньги клали себе в карман. Теперь при входе в ресторан посетитель получает карточку, на которую кладет деньги и которой впоследствии расплачивается по счету.

А чтобы у официантов не пропал интерес, Мужиков придумал систему «электронных чаевых». Несмотря на безличную форму оплаты, посетители могут добавлять на чай до 15% от стоимости заказа. Впрочем, столько же они могут и отнять, если обслуживание их не устроило. «Когда мы рассказали об этой идее профессиональным ресторанам, многие сомневались, — вспоминает директор по маркетингу комплексов „Транс-Форса“ **Ирина Остроумова**. — Все говорили:

„Люди всегда будут урезать свой чек на 15%“. Ничего подобного! Почти никто так не поступает».

Впрочем, если верить Мужикову, вскоре давать чаевые будет просто некому: сейчас он вынашивает идею ресторана без официантов. Еда будет вылетать на столики в специальных контейнерах через пневматическую систему доставки. В своем офисе Мужиков уже установил пневмопочту: из трубы лихо выскакивают банки с пивом. Остается придумать, как транспортировать салаты и блинчики без потери товарного вида.

Однако наиболее серьезной обкатке подверглось программное обеспечение, отвечающее за картинку. На первых порах оно часто сбоило, так что даже приходилось отменять показы. Технология барахлит до сих пор, но уже не фатально. «Не нужно слишком быстро нажимать на кнопки», — предупреждает Ирина Остроумова нетерпеливых детей за соседним столиком, когда на наших глазах картинка на огромном экране зависает. Тем не менее на устранение неполадки уходит меньше минуты. Полет продолжается.

## Престиж или деньги

«РЕСТОРАНЫ окупаются в среднем за два-два с половиной года, — рассуждает исполнительный директор консалтинговой компании Restcon **Андрей Петраков**. — Но рестораны, расположенные в торговых центрах, уступают по посещаемости тем, которые стоят отдельно. Поэтому и срок возврата инвестиций у первых дольше». Дело в том, что между покупками в ТЦ люди привыкли посещать заведения класса фаст-фуд. Рестораны более высокого уровня владельцы моллов размещают не столько ради денег, сколько для престижа.

Престиж «Транс-Форса» может быть весьма высоким. Ведь это заведение больше чем ресторан формата casual dining. Виртуальные программы роднят его с кинотеатрами. «Идея „Транс-Форса“ перспективна, считает генеральный директор ИКФ „Альт“ **Александр Печерский**. — Торговые центры могут зарабатывать на таких точках не очень много, но зато те получают отличными приманками, привлекающими новых людей». Кинотеатром или боулингом сегодня уже никого

не удивить, особенно в городах-миллионниках, а вот полетами в космос за столиком ресторана — куда проще.

Сам Николай Мужиков уверен: его заведение не просто способно обеспечить торговому центру поток посетителей, но и по окупаемости ничуть не уступает отдельно стоящему ресторану — деньги вернутся за те же два-два с половиной года. Даже несмотря на допущенные ошибки, ресторан в ТЦ «Норд» уложился в оговоренный срок.

Первоначальные вложения в один ресторан на 200 человек сама компания оценивает в 26 млн руб., а ежегодные текущие расходы — в 37,3 млн руб. Тогда как ресторанный бизнес при среднем чеке 300–600 руб. (в зависимости от того, будний день или выходной) должна принести франчайзи 24,15 млн руб., а продажа билетов — 24,75 млн руб. в год. Эти расчеты справедливы при условии, что на сеансах «Транс-Форса» занято как минимум 50% мест. В Москве и других крупнейших городах добиться такой наполняемости залов не проблема.

Зрелищная сторона роднит «Транс-Форс» с кинотеатрами, а в столице загруженность последних, согласно информации Московской международной бизнес-ассоциации, превышает 50%. Однако в городах с населением менее миллиона жителей, по оценкам экспертов, посещаемость кинотеатров куда скромнее — 15–30%. «В городах-миллионниках у „Транс-Форс“ дело пойдет хорошо. А вот в городках поменьше открывать новые точки будет сложно», — предсказывает директор департамента торговой недвижимости Penny Lane Realty **Алексей Могила**.

Конечно, в «Транс-Форсе» уповают на необычность проекта. Впрочем, она имеет обратную сторону.

## Самодетельность поневоле

**МЕНЕДЖЕР** по связям межгалактического вегетарианского движения Бабкина Ядвига Ивановна, или попросту Баба-Яга, поправляет накладную грудь в свете софитов. Операторы снимают очередной дубль.

Технология «Транс-Форса» лежит на стыке кино и компьютерной игры, поскольку в ней искусно сочетаются 3D-графика и видео. За год компания выпускает всего три-четыре новые программы. Делать больше мешает дефицит производственных мощностей, а главное, квали-

**Еда прилетит к посетителю в специальных контейнерах через пневматическую систему доставки. Остается придумать, как транспортировать салаты и блинчики без потери товарного вида**

фицированных специалистов по 3D-графике. Таким образом, сегодня в ассортименте «Транс-Форса» всего чуть более десятка «фильмов». И как бы ни понравилось то или иное представление человеку, в следующий раз он на него, скорее всего, уже не пойдет. Конечно, с детьми проще. Но они менее выгодные клиенты, потому что, отвечая на вопросы виртуальных викторин, практически не заказывают еду.

В итоге первые франчайзи «Транс-Форса» уже ощутили дефицит «фильмотеки». «Сначала мы крутили контент, закупленный по лицензии, но смотреть одни и те же представления скучно, а доработать картинку мы технически не можем, — жалуется **Анна Потапова**, управляющий развлекательного центра „Острова“ в Краснодаре. — Но мы все-таки пошли

дальше и дополнили представления „Транс-Форса“ шоу-программами, в которых участвуют реальные артисты».

Стоило ли строить дорогостоящий виртуальный комплекс (к слову, открытие сопоставимого по масштабам кинотеатра оценивается на 30–40% дешевле), чтобы потом использовать его как обычную сценическую площадку? В 2007 году Николай Мужиков собирался заработать на продаже франшизы \$10 млн, но в действительности, по расчетам **СФ**, выручил в шесть раз меньше. Скорее всего, причина в завышенных ожиданиях. Проводя экскурсию по зданию компании, бывший моряк Мужиков двигается с крейсерской скоростью — приходится едва ли не бежать за ним. Возможно, бизнесмену просто не нужно было требовать от своего проекта такого же темпа. **СФ**



## НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

### ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ

Заполярный филиал  
ОАО "ГМК "Норильский никель"  
(г. Норильск) на постоянной основе проводит открытые конкурсы на проведение работ, оказание услуг и закупку материально-технических ресурсов по следующим направлениям:

- строительство,
- ремонт и эксплуатация основных фондов,
- информационные технологии,
- научные исследования и проектирование, а также в ряде иных категорий.

К участию приглашаются все российские поставщики и подрядчики.

Следите за информацией:

**[www.zf.norilsknickel.ru](http://www.zf.norilsknickel.ru)**

реклама

# конкуренция

частная практика

Российские продавцы украшений учатся торговать, перенимая опыт у своих коллег из одежного и сотового ритейла. Отсутствие профессиональных ювелиров-одиночек дает им широкий простор для экспансии.

## Золотое шило

текст: **Юлия Гордиенко**



«Мы чрезмерно-агрессивно-активны», — скороговоркой выпаливает руководитель группы продвижения «Ювелирной сети 585» **Александр Тарасов**. Чуть раньше он рассказывал о том, что каждый продавец компании обязан встречать посетителя «речевой пластинкой» — сообщением о проходящих в магазине акциях, да так, чтобы от зубов отскакивало.

Два с половиной года назад, когда у компании было 22 точки в Санкт-Петербурге, на рынке к ней относились скептически. Сейчас «585» является лидером по количеству открытых магазинов — более 400. К концу 2009 года компания планирует довести их число до 1000 и с мая прошлого года, по уверениям Тарасова, открывает по 30 торговых точек в месяц.

«585» — единственная из пятерки ведущих ювелирных сетей, за которой не стоит производитель. Крупнейший производитель — компания «Адамас» открыла за 2007 год более 100 магазинов. Расширить свою сеть до 250 точек к концу 2009 года собирается Московский ювелирный завод (МЮЗ). К 2010 году намерена достроить в России собственную сеть из 40 магазинов индийская ювелирная компания Choron Diamond: ее вложения в проект составят \$65 млн. С учетом того, что в среднем открытие одного магазина обходится в сумму от \$500 тыс. до \$1 млн, заявленные индийцами \$1,6 млн на точку — весьма приличный бюджет.

### Пробу негде ставить

ПРОИЗВОДИТЕЛИ заинтересовались розницей не от хорошей жизни. Директор по маркетингу компании «Адамас» **Павел Си-**

**доренко** бьет тревогу: «Объемы производства избыточны. Дай бог, чтобы за год продалось 60% апробированных изделий».

Апробированных — значит официально зарегистрированных, то есть имеющих пробу Пробирной палаты России. Как заявил на XVI Международном форуме ювелирной индустрии «Juwex Петербург» первый заместитель руководителя Пробирной палаты **Борис Борисов**, в 2007 году в России было апробировано 48,5 млн золотых и 32,6 млн серебряных изделий общей массой 360 тонн — на 30% больше, чем в 2006 году. Однако апробировать — не значит продать. «Мы стоим на грани перепроизводства», — уверяет генеральный директор РИА «Росювелирэксперт» **Ольга Миронова**.

Другая беда — резкий взлет цен на драгоценные металлы на мировых рынках. Если пять лет назад стоимость тройской унции золота составляла около \$300, то теперь она в три раза выше (производители украшений закупают у банков сырье по биржевым ценам). На собственно золото, без учета камней, приходится до 80% себестоимости украшения. Как следствие, только за 2007 год отпускные цены на ювелирные изделия выросли на 30–40%, говорит Павел Сидоренко.

«Производители пытались диктовать рознице свои условия, в том числе ценовые, но это удавалось далеко не всегда», — замечает генеральный директор агентства «Русская ювелирная сеть» **Артем Подстрешный**. Выход был один — самим выстраивать розничную сеть.

### Сито для сетей

СЕГОДНЯ объем российского ювелирного розничного рынка оценивается более чем в \$4 млрд. Притом на сети приходится от 10% до 20% продаж. В ближайшие два-три года их доля может увеличиться до 30%, уверяют участники рынка.

За границей дело обстоит иначе: на американском рынке (\$60 млрд) на долю сетей приходится лишь 10% продаж. В Великобритании, где объем розницы составляет

## «Азиатский формат продажи ювелирных украшений — это было большое открытие. Проверив его на своих объектах, мы убедились в том, что он работает»

порядка \$7 млрд, пять крупнейших сетевиков сумели откусить от него не более 15%. Однако если на Западе большинство магазинов-одиночек принадлежит частным предпринимателям — ювелирам в пятом поколении, то в России частники лишь перепродают. «Естественно, сетевики их задавят», — утверждает Павел Сидоренко. По свидетельству генерального директора отраслевого медиахолдинга «Рестэк Junwex» **Валерия Будного**, уже сейчас крупные игроки с жаром обсуждают возможность пролоббировать ограничение, согласно которому площадь ювелирного салона должна составлять не менее 20–30 кв. м: если оно вступит в силу, небольшие ювелирные отделы будут ждать закрытие.

Помимо разрозненных магазинов, существует много небольших региональных развивающихся сетей, но их позиции, отмечает Ольга Миронова, не слишком устойчивы. Некоторые, впрочем, ищут свою нишу — и находят ее. Так, приморская ювелирная группа «Роскошь», владеющая девятью магазинами, решила их специализировать: в одном продаются только обручальные кольца, в другом — украшения для мужчин, в третьем — изделия из натуральных камней и т. д.

До сих пор крупные игроки вроде «Яшмы-золота» скупали лишь небольшие магазины, а заметных сделок по слияниям и поглощениям на розничном ювелирном рынке не совершалось. Но как стало известно **СФ**, на днях челябинская сеть «Финит» пожелала продаться «Адамасу», и тот сейчас проводит оценку регионального игрока.

Однако, выйдя на розничный рынок, ювелиры поняли, почему магазины так неохотно меняли цифры на ценниках рядом с кольцами и цепочками.

### Блестящая игра

ДОРОЖАЯ на Лондонской бирже, желтый металл одновременно обесценивался в сознании российского потребителя: если 20 лет назад ювелирные украшения считались неплохим капиталовложением, то теперь им отводится роль аксессуара. «Минус в том, что ювелирные украшения вступили в лобовую конкуренцию с бижутерией и даже с парфюмерией, рекламное воздействие которой на покупателя намного мощнее», — отмечает Павел Сидоренко. Однако нашлись игроки, которые решились на симметричный ответ.

Роль агрессора-ледокола взяла на себя вышеупомянутая сеть «585», позаимствовав формы продвижения у ритейлеров из иных отраслей. «Сейчас мы проводим акцию „два изделия по цене одного“. Да не было никогда такого в истории ювелирной розницы! Это взято совсем с другого рынка — одежного. Но если прием работает, мы не можем от него отказаться», — объясняет Александр Тарасов. У «Пятерочки» были подсмотрены и стандарты развития сети, и общая идеология, у «Ашана» и «Эльдорадо» — открытое позиционирование «низких цен» («Рушим цены!», «Возвращаем 150% за золото»), дифференцированные скидки и смена реклам-

ной кампании раз в месяц-полтора, у «Евросети» — стратегия территориального захвата регионов и размещение магазинов вблизи станций метро.

«Пятый пункт у того же Евгения Чичваркина, — цитирует Тарасов по памяти принципы успешного открытия магазинов, сформулированные главой „Евросети“, — вовлечение покупателя в процесс игры, в которой он должен быть основным участником».

Впрочем, первым вовлекать покупателей не только в игру, но и в товарно-денежные отношения на местах стал «Алтын» — небольшая, но активно продвигающая себя сеть из восьми магазинов-дискаунтеров укрупненного формата (200–250 кв. м), принадлежащая одноименному ювелирному заводу в Киргизии. Еще два с половиной года назад «Алтын» нанял команду промоутеров, которые в соответствии с принципом «восточного базара» буквально за руку подводили посетителей к прилавкам. «Азиатский формат продажи ювелирных украшений — это было большое открытие, — вспоминает Тарасов. — Проверив его на своих объектах, мы убедились в том, что он работает».

Традиционные игроки плохо скрывают раздражение, которое вызывает у них промоутерский наскок «Алтына» и «585». «Фантазии больше чем на то, чтобы дать скидку в 50%, у них не хватает, — усмехается Павел Сидоренко. — Причем изначально цена ровно на размер этой скидки и завышается». Тарасов гнет свою линию: «У всех игроков, кроме нас и „Алтына“, существуют стереотипы по части продажи ювелирных изделий. Все делается по старинке, со ставкой на сами украшения и ни на что больше. А потребителя нужно удивлять».

Впрочем, отмечают эксперты, жесткой конкуренции между сетями пока нет: стороны чересчур увлечены собственным ростом. Но территориальное освоение рынка закончится года через два-три. И тогда в глазах «золотых» ритейлеров может появиться совсем не добрый блеск.

# 15 раз — так вырастает объем продаж ювелирных изделий к Новому году и 8 Марта

Сеть «585» взяла на вооружение маркетинговые приемы «Эльдорадо», «Пятерочки» и «Евросети»



ALAMY/PHOTAS

У «Адамаса» хватит продукции, чтобы обеспечить ею даже сеть из 1000 магазинов



REUTERS

## «Ювелирная сеть 585»

Единственный игрок из четверки крупнейших ритейлеров, не имеющий поддержки завода-производителя.

**Количество магазинов в 2006 году\***: 130

**Количество магазинов в 2007 году\*\***: 408

**Стратегия**: сеть придерживается агрессивной маркетинговой политики, заимствуя опыт ритейлеров из других отраслей, и стремится к максимальному территориальному охвату.

**Тактика**: при продвижении ювелирной продукции «585» активно использует промоутеров, дифференцированные скидки, карты лояльности. Закупает товар в Турции, Индии и Китае, а также у большинства российских производителей. Ориентация на эконом-класс (средний чек в «585» составляет 2,5 тыс. руб.). Средняя площадь магазина — 100–150 кв. м. Одновременно сеть открывает ряд магазинов укрупненного формата — площадью 200–220 кв. м.

**Проблемы**: главная сложность — снабжение магазинов товаром. Из-за высоких темпов роста и отсутствия собственного производства «585» не всегда успевает заполнять прилавки.

**Результат**: «585» является крупнейшей российской ювелирной сетью по количеству точек, осуществляющих продажи.

**Новые цели**: обеспечить присутствие во всех городах с населением от 300–500 тыс. человек. Открыть 1000 магазинов к концу 2009 года. Компания не исключает покупки собственного производства в будущем.

\* данные компании

\*\* оценка экспертов

## «Адамас»

Компания была создана в 1993 году как ювелирный завод полного цикла. «Адамас» начал строить собственную розничную сеть еще в 1999 году, однако всерьез взялся за ее развитие лишь восемь лет спустя.

**Количество магазинов в 2006 году\***: 56

**Количество магазинов в 2007 году\***: 216

**Стратегия**: развитие широкой сети розничных магазинов, в которых продаются преимущественно изделия «Адамаса».

**Тактика**: «Адамас» на 75% удовлетворяет собственную потребность в ювелирной продукции, оставшиеся 25% товара закупает у российских производителей. Помимо 151 собственного магазинов, имеет франчайзинговую сеть из 75 торговых точек. Компания ориентируется на средний класс, в продвижении делает ставку на качество продукции и «заводские цены», принципиально отказываясь от политики скидок. Средний чек в «Адамасе» составляет 11 тыс. руб. Компания внедряет новое программное обеспечение для автоматизации бизнес-процессов в магазинах.

**Проблемы**: ориентация розничной сети на изделия производства самого «Адамаса» делает ее ассортимент менее разнообразным. Как признают в компании, она испытывает трудности с привлечением финансов.

**Результат**: за 2007 год компания открыла более 100 магазинов, а объем ее продаж составил \$385 млн. Всего за 15 лет она продала более 30 млн украшений. Недавно челябинская сеть «Финит» обратилась к «Адамасу» с предложением купить ее.

**Новые цели**: открыть свыше 100 новых магазинов.

# 9 месяцев — максимальный срок реализации ювелирного изделия

«Яшма-золото» скупает ювелирные салоны поодиночке

Лев Леваев намерен вести МЮЗ на Украину и в Белоруссию



ALAMY/PHOTAS



ИЛЬЯ ПИТАЛЕВ

## «Яшма-золото»

Была создана в 1998 году как «Торгово-производственная компания „Яшма“», ориентированная на выпуск ювелирных украшений из золота 585-й пробы. Сейчас — часть холдинга, который владеет девятью ювелирными заводами.

**Количество магазинов в 2006 году\*\*:** 165

**Количество магазинов в 2007 году\*\*:** 212

**Стратегия:** активное развитие за счет скупки одиночных ювелирных салонов.

**Тактика:** в 2001 году компания объединила ювелирный дом «Яшма» и несколько десятков небрэндированных точек продаж. В 2005–2006 годах начала активно развивать розницу и объявила о намерении открыть в течение полутора лет по салону возле каждой станции московского метро. Средний чек компании на рынке оценивают в 3–4 тыс. руб.

**Проблемы:** торговый знак «Яшма» зарегистрирован на другого ритейлера — «Ювелирную торговлю Северо-Запад» («Ювелир-торг»). Пока петербургский игрок смотрит на это сквозь пальцы, однако игроки рынка не исключают, что впоследствии «Яшме-золоту» придется выкупать права на свой брэнд. Развиваясь путем покупки разрозненных ювелирных точек, компания остро нуждается в стандартизации приобретаемых ею магазинов.

**Результат:** «Яшма-золото» входит в тройку крупнейших розничных игроков, однако планов по открытию точек возле метро так и не выполнила.

**Новые цели:** построить крупнейшую в России розничную сеть ювелирных салонов.

## Московский ювелирный завод (МЮЗ)

С 1993 года входит в группу Льва Леваева — израильского бизнесмена и владельца крупнейшей в мире частной компании по добыче и огранке бриллиантов ЛЛД. В сентябре 2007 года МЮЗ приобрел крупный завод «Лукас-золото».

**Количество магазинов в 2006 году\*:** 68

**Количество магазинов в 2007 году\*:** 128

**Стратегия:** специализируется на торговле ювелирными изделиями с бриллиантами.

**Тактика:** в конце 2005 — начале 2006 года на завод пришла новая управленческая команда, нацеленная на строительство розницы. Был создан централизованный офис, поддерживающий работу сети и ее развитие, отложено проведение ВТЛ-мероприятий в регионах.

**Проблемы:** у МЮЗа только одна товарная категория — изделия с бриллиантами, и на нее, по оценкам конкурентов, может приходиться лишь 30% ассортимента ряда. Остальную продукцию завод вынужден закупать. В самой компании признают сложности с нахождением качественной коммерческой недвижимости.

**Результат:** за два года количество магазинов выросло с 10 до 128 (при значительном росте объемов производства).

**Новые цели:** расширение сети в России и на Украине, выход на рынок Белоруссии. Построение самой крупной ювелирной сети в Восточной Европе. **СФ**

с33

# идеи

## заявка на будущее

wow → с40  
мысли → с42  
деньги под ногами → с43  
методы → с44  
своя игра → с45

Отставив в сторону рациональное, предприниматели новой волны берутся за самые главные ценности — стремление людей к самореализации, к обретению собственной идентичности. В случае удачи на такой платформе можно создать великое множество продуктов.

# Символический капитал

текст:  
константин бочарский  
иллюстрация:  
роман годунов

**В**еликая сила символов заключается в том, что, однажды вооружившись ими, вы становитесь обладателем уникальной «дорожной карты». Для **Анатолия Черкасова** таким символом стали колесные спицы и окружности, образующие знак бесконечности, для **Владимира Старовойтенко** — образ города с вполне корпоративно-государственным названием **Goodwill City**. Черкасов и Старовойтенко незнакомы, но идеи их очень близки. И тот и другой считают, что владеют аудиторией, которая лишь ждет предложения. И тот и другой капитализируют свою энергию, организаторские способности и убежденность. Для обоих самой точной оказалась спортивная метафора, смысл которой — движение вперед, соревновательность и созидание. И они оба стремятся создать компании, которые будут состоять из огромного количества юнитов, связанных труднопередаваемой и эфемерной сущностью — ценностью. Для этого они оба строят платформу, фундаментом которой является столь неочевидный, но становящийся все более ценным и модным актив.

## График судьбы

**АНАТОЛИЙ ЧЕРКАСОВ** родился в деревне Селезнево Тюменской области. Пятый ребенок в семье, он хотел поступить в Литературный институт, а выбрал, как сам выражается, «мышеловку»: «Нищета. Думал, поступлю туда, где кормят, обувают... Потом долго расплачивался». Два года он проработал следователем, пока не пережил гипертонический криз, после которого его комиссовали. Затем была работа юристом и психосоматический срыв. Как говорил ему один знакомый невропатолог, так называют все болезни, которым нельзя дать рациональное объяснение. Далее Анатолия ждал свой бизнес — и снова больница. «Все это было не мое, и мир противился этому», — объясняет события минувших лет Черкасов. В промежутках между кризисами он уезжал работать на буровую в Арктику. «Это был год счастья, жизни, свободы от фобий и страхов», — вспоминает он. С северянами, которые поразили его широтой души и отношением к миру, он познакомился в больничной палате. А потом там же сделал еще один важный для себя выбор. На сей раз окончательный.







Когда позвоночник стал сростаться, Анатолий Черкасов начал учиться ползать, затем ходить. А через десять лет сел на велосипед

«Это были ключевые точки в судьбе», — уверен Анатолий. Одной из них стал сломанный позвоночник. «Судьба сама привела меня к тому, чем я и должен был заниматься, — к идеям, которые должны что-то менять в жизни», — заключает Черкасов. Шел он к ним долго. Дошел к 50 годам. Возможно, его судьба и эти идеи сближались с такими скоростями отнюдь не случайно. «Когда я в 2006 году запустил проект „Вызов“, стало ясно, что люди готовы его принять. Раньше не были, и вот оказалось в самый раз». Так что, получается, в случае с Анатолием судьба следовала концепции «точно вовремя».

## Шляпных дел мастер

У ВЛАДИМИРА СТАРОВОЙТЕНКО свой набор ключевых точек. Первая — звонок знакомой, которая пригласила его принять участие в теннисном турнире «Большая шляпа» — неформальном варианте знаменитого «Большого шлема», известного тем, что в нем играла вся российская административная и предпринимательская элита.

Участие в турнире стоило \$5 тыс. Заплатив эти деньги, Владимир фактически зарегистрировался в самой влиятельной социальной сети, для членов которой название «уникальные» подходило как нельзя лучше. «Турнир „Большая шляпа“ организовывался журналом „Теннис плюс“, — рассказывает Владимир. — В нем публиковали турнирные таблицы. Подумаешь, что ты на 40-м месте, зато на первом — глава администрации президента».

Сыграв пару игр, Старовойтенко понял, что «стоит только начать, и сразу появляется азарт». Возможно, благодаря азарту он вскоре и стал соучредителем журнала, а затем предложил амбициозный проект создания клуба «Большая шляпа», став советником президента Олимпийского комитета России. Мэр Москвы, сам заядлый теннисист, выделил землю, Старовойтенко был готов профинансировать стройку, но проект разладился. Однако сохранилось главное — понимание того, что правила социальных сетей работают в административной системе, устраняя иерархию, сколько бы уровней она ни насчитывала.

Владимир купил экипировку и начал тренироваться. Примерно в то время Анатолий заново учился ходить.

## Переломный момент

КОГДА АНАТОЛИЙ ЧЕРКАСОВ БЫЛ в Москве, одним из пунктов его программы значилось посетить Starbucks. Когда он зашел в кафе, первым в глаза ему бросился плакат, который висел за спиной у бариста: «Счастье — это возможность творить». «Сегодня как никогда хорошо видно, как товарная экономика сменяется ценностной», — рассуждает Черкасов. — Starbucks — отличный пример. Идеи Горварда Шульца — любовь к людям, клиентам, сотрудникам — заложены в фундамент этого брэнда. А что такое любовь? В первую очередь созидание». Черкасов вспоминает цитату из **Льва Толстого**:

«В мире есть лишь две абсолютные ценности — чистая совесть и здоровье». Любовь должна лежать в основе всего, что ты делаешь, а что касается здоровья, то это капитал, который дается тебе для созидания. И ты его либо растрачиваешь, либо преумножаешь. Черкасов знает, как это бывает. После автомобильной аварии, сломавшей ему позвоночник, он несколько месяцев лежал без движения.

«Это был настоящий переворот в голове, потому что невозможно было понять, что будет дальше. 1995 год, в стране все мутно, у нас продана квартира, двое маленьких детей, умирающие соседи по палате в нейрохирургии... Что я могу делать в таком состоянии? Скотт Бедбери придумал для Nike максимум Just Do It, и она стала облегченной версией библейского „Встань и иди“, — говорит Анатолий. Однажды он испробовал эту максимум на себе.

Когда осколки позвоночника стали сростаться, Черкасов начал учиться ползать, затем ходить. «Ты проходишь цикл малолетнего ребенка, но уже в зрелом возрасте, — говорит он. — Поднимаешься и начинаешь заново учиться жить. Ты понимаешь, что главное в жизни, а что второстепенное, и какое счастье просто быть на ногах. И тут ты получаешь колоссальный импульс». А через 10 лет после больницы Анатолий сел на велосипед. Он проехал гигантский марафон, голодал, сжег руки и закончил путь в бинтах. Затем были другие эксперименты. А потом он провел первую игру «Вызов», одним из героев которой стал велосипед, а другими — идея преодоления, поиск себя и открытие сво-

их истинных сил. Когда проект был завершен, выяснилось, что Анатолий не один и что люди, оказавшиеся рядом, достойны того, чтобы предложить им нечто большее.

Владимир Старовойтенко, рисуя на бумаге лучи, расходящиеся от слова «город», формулирует свою, но схожую по сути идею: у тебя уже есть люди, надо лишь помочь им реализоваться с помощью тех ценностей, которые они выбрали. Анатолий Черкасов рисует колесные спицы, символизирующие проекты, а затем две окружности, символизирующие сферы человеческих возможностей. Окружности образуют бесконечность.

## В потоке жизни

СЕГОДНЯ СТАРОВОЙТЕНКО всеми силами создает то самое место, где каждый сможет управлять связями с сильными мира сего. На вопрос, что стало главным мотивом, отвечает: «Общение с интересными людьми». После недоверчивого молчания добавляет: «Бизнес у меня был не того масштаба». В первую очередь его интересовали не связи, а то, где и как они реализуются. Так Владимир впервые задумался о среде.

Впоследствии путь Старовойтенко от озарения к бизнесу, уже описанный в пяти огромных гроссбухах и стоящий, по мнению консалтинговой компании «НЭОцентр», которая оценивала проект, больше \$1 млрд, также будет двигаться от точки к точке. Как и Анатолий Черкасов, в стремлении сформулировать главную идею он будет искать образы. Поиск черкасовский лучше выражается через метафору потока, которую сформулировал хорват **Михай Чиксентмихай**. Его опорные концепты таковы: ясные цели, концентрация и ощущение того, что деятельность сама по себе воспринимается как награда и осуществляется без усилий.

Владимир также попал в поток, но выбрал для кристаллизации цели поистине прикладные инструменты. «Главное, — говорит он, — точность образов. Магия слов заключается в том, что они создают смыслы, и надо быть очень осторожным, следить, чтобы это оказались именно те, которые тебе нужны». Сначала ключевым словом для Владимира был «турнир», затем «клуб», потом «социальная сеть» и, наконец, «город». Примерно в то же время Анатолий двигался по цепочке «выживание — велосипед — игра — самопознание — сообщество».

## Организационный ресурс

СЛЕДУЮЩИМ ПОСЛЕ «Большой шляпы» проектом Старовойтенко стал международный турнир, который он провел в Афинах во время Олимпийских игр 2004 года. Владимир прилетел туда и побывал на всех кораблях, где расположились спортсмены и гости. Собрал их новые (местные) номера телефонов, договорился о корте, нашел спонсора — компанию Panasonic — и провел турнир.

Сейчас Анатолий Черкасов собирается открыть в Екатеринбурге целый велосипедный парк. Отправной точкой стал многодневный марафон Екатеринбург — Генуя. Потом было членство в Федерации велосипедного спорта, подготовка концепции развития городской среды, включение проектов клуба «Челендж» в программу въездного туризма, утверждение программы городских фестивалей и других спортивных праздников, а затем и участие в тендере областной администрации на право получить в аренду на 49 лет 75 га парковых земель, чтобы развивать там профильную инфраструктуру.

Следующим шагом Старовойтенко стало учреждение спартакиады федеральных округов для государственных служащих,

**«Деньги — „линейный подход“. Если есть желание и общее видение, то все происходит само собой»**

корпоративной спартакиады, а также покупка лицензии на участие российских команд в мировом спортивном форуме (чтобы достичь цели, ему пришлось встретиться с самим **Хуаном Антонио Самаранчем** и получить одобрение президента МОК **Жака Рогге**). Каждый проект обзавелся собственным изданием.

Меня потрясает то, сколько энергии требуется затратить на это. И еще волнует вопрос денег. Например, необходимы средства на студию, которую учредил Черкасов, чтобы выпускать собственные продукты — спортивные игры, передачи и фильмы — и предлагать их телеканалам. «Деньги — это „линейный подход“, — бросает Черкасов. — А у нас есть друзья, которые были в наших проектах и остались с нами, потому что им это интересно. А если есть желание и общее видение, то все происходит само собой. Это тот самый нелинейный подход, благодаря которому ты покидаешь состояние невозможного и говоришь: „Все возможно“». (Где-то я это уже слышал.)

## Помощь друга

«ОРГАНИЧНОСТЬ», «естественность», «аутентичность» — в числе любимых слов Анатолия Черкасова. Самое близкое к «социальной сети» понятие, по его мнению, — «община». Люди в деревнях собирались и помогали друг другу. Всегда существовали две стратегии: оставаться собой и «оцивилизовываться». Они, с одной стороны, разные, с другой — неразрывно связаны. Вот социальные сети и помогают их соединить.

«После Афин я сказал себе: „Ты знаешь Мадонну, Билла Гейтса, Агасси“, — говорит Старовойтенко. — Это приблизило меня к пониманию того, что нет ничего невозможного». По теории шести рукопожатий, каждый в мире связан с американским президентом цепочкой, состоящей максимум из пяти знакомых друг с другом людей. Оказавшись в социальной сети сильных мира сего, Владимир очутился на расстоянии одного рукопожатия от каждого из них. Ему оставалось лишь зафиксировать эту аморфную массу. Нужны были объединяющая идея и точно передающий эту идею образ.



Начав с организации теннисного турнира, Владимир Старовойтенко понял, что строит город. Позже он придумает ему название — GoodWill

## Карта доступа

«СЕЙЧАС БУМ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ», — констатирует Старовойтенко. — Все их построили, надули капитализацию, теперь думают, как загнать туда людей, а потом — как заработать денег. А у меня люди уже есть. Состоятельные, принимающие решения и активные. А кто может быть активнее, чем те, кто по доброй воле, бросив все, летит на другой конец света, чтобы вместе сыграть в теннис?»

Атрибутом объединения для Старовойтенко стал «календарный план» (график турнирных мероприятий), затем — членская карта. Для объяснения того, как он будет зарабатывать деньги, Владимир использует пример World Class. «Что продает World Class? — спрашивает он. — Только членские карты. За эти деньги ты имеешь право на минимум услуг плюс можешь гулять по фойе. Кафе, массажист, занятия с тренером — за дополнительные деньги. Так и здесь. Чтобы стать членом клуба, нужно приобрести карту». Карта гарантирует место в турнирной таблице. Все остальное — за свой счет.

Главное, чего не хотелось Старовойтенко, — это остаться во главе организации, которая занимается спортивными мероприятиями. «Такие компании ассоциируются с бедностью, обшарпанными стадионами и дешевыми кубками», — говорит он. — Да и бизнес этот нестабильный». А кем же тогда быть? Такой вопрос обязательно возникает у каждой организации.

«Ты заходишь в World Class, — рисует он картину, — а там и магазин, и кафе, и банкомат». Так Старовойтенко понял: то, что он строит на самом деле, — город. Позже он придумает ему название — Goodwill City, с акцентом на спорте («Игры доброй воли») и нематериальных активах (Goodwill), которые приобретают участники.

## Личные владения

КОГДА-ТО ВЛАДИМИР СТАРОВОЙТЕНКО прочитал в «Секрете фирмы» статью «Территория 360». Она дала ему подсказку: ес-

ли уж у тебя есть аудитория, объединенная идеями, то стоит предложить ей все продукты, которые уместны в имеющемся смысловом контексте. Так у Старовойтенко возник план создать в своем городе собственного виртуального оператора, поставщика финансовых услуг, ритейлера, турагентство, собственный пул СМИ и т. д.

А у Анатолия Черкасова тем временем прошли переговоры с екатеринбургской Sela. «Мы сказали: „У нас есть рынок, идеи и представление о потребностях аудитории. У вас есть производство и логистика“. Когда владеешь аудиторией, ею совсем не трудно торговать. Какой бы она ни была», — писал он позднее.

Старовойтенко думает о банковской и дисконтной карте. Черкасов хочет сделать «карту взаимопомощи»: с ее помощью можно было бы как оплачивать покупки в кредит, так и получать скидки, услуги и прочее.

Старовойтенко получил лицензии и на телеканал, и на собственное радио. Черкасов создает продюсерский центр и также мечтает о телекомпании. Старовойтенко подумывает предлагать членам своей сети «коробочные» услуги. Черкасов вместе с компанией «Веломоторс», производителем велосипедов, продаваемых под маркой Stels, создает сеть сервисных центров, веломагазинов и велокафе.

Йеспер Кунде говорил: «Корпоративная религия — то, что нас объединяет». Эту фразу мог бы произнести и Анатолий Черкасов, потому что в ней заключена вера, и Владимир Старовойтенко, который на ты с миром корпораций. В ней есть то, во что они оба верят, — объединяющая сила идеи. И, несмотря на разные отправные точки, их проекты управляются одними и теми же принципами.

Недавно Черкасов прочитал в журнале Forbes заметку, где говорилось о намерении владельца корпорации «Уралсиб» Николая Цветкова создать оздоровительную корпорацию МЕТА. «Они планируют реализацию программ по развитию возможностей, заложенных в людях от природы. По-своему занимаются тем же, чем и мы, — делает вывод Анатолий. — Мы с ними связались, отправили им проекты. Слава богу, что миллиардеры начинают думать о ценностях вечных, фундаментальных». Владимир Старовойтенко точно согласился бы. Уж кому как не ему знать об этом: ведь и он строит бизнес на фундаментальной потребности. **СФ**

# CITIZEN K

РОССИЯ

ВЕСНА  
2008

Личное дело  
**КАРЛЫ  
БРУНИ**

Пианист  
в океане  
**ОЛЕГ  
МЕНЬШИКОВ**

Политика  
моды  
**ЕВГЕНИЙ  
ЛЕБЕДЕВ**

**ШАРЛОТТА  
РЭМПЛИНГ**  
**ДАНИЛА  
КОЗЛОВСКИЙ**

Герои дня

**КАРЛ  
ЛАГЕРФЕЛЬД**

**РОБЕРТ  
УИЛСОН**

**РИЧАРД  
ПРИНС**

**ПЕТР  
НАЛИЧ**



ПОВЕРХ  
БАРЬЕРОВ

## Самые простые предметы не дают покоя дизайнерам. Они пытаются заново изобрести солонку и перечницу.

текст: Анастасия Джмухадзе



**В**ысокоточные солонка и перечница кажутся бессмысленными изобретениями: тубики с дырочками или мини-мельницы за несколько столетий успели доказать, что являются оптимальными дизайнерскими решениями. Тем не менее американская компания Fred, известная необычным дизайном простых вещей, решила изобрести велосипед и придумала «солонку XXI века» — автоматический дозатор для соли и перца. Устройство, которое можно купить в интернет-магазинах всего за \$11, не позволит случайно пересолить суп или салат.

Чтобы пользоваться Movers & Shakers, не надо рассчитывать силу потряхивания емкостей и угол наклона над тарелкой. Чтобы получить точно рассчитанную порцию, достаточно потянуть за небольшой шнурок: дырочки открываются ровно настолько, чтобы успело высыпаться необходимое количество порошка. Впрочем, при желании высокотехнологичные солонку и перечницу можно использовать как обычные.

Китайский дизайнер Чжу Фей создал Spice Gun — перечный «пистолет», который может «выстреливать» тремя видами специй. Яркое красное устройство размером с ладонь напоминает револьвер не только внешне, но и по принципу действия. Нажатие на кнопку-курок подает сжатый воздух в емкость с пряностями или солью, и частички высыпаются из дула. Особенно удобно то, что в одном пистолете три заряда: чтобы из устройства посыпался не перец, а соль, достаточно просто повернуть барабан. Благодаря «пистолету», считает автор разработки, готовить гораздо веселее и приятнее, а шансы испортить блюдо излишним количеством приправ минимальны. □

## Тренировочная ванна

Физические упражнения гораздо эффективнее делать в воде.

Ванна для тренировок AquaFit 19DT, созданная компанией Aquatic Fitness Systems, выглядит как гигантское джакузи длиной почти 6 м и шириной 2,3 м и способна принять шесть человек. «Бассейн» состоит из двух отделений, в каждом из которых можно установить свою температуру воды (для фитнеса — ниже, в велнес-зоне — выше). Необычная ванна оснащена тренажерами, которые помогают быстро и эффективно развивать практически все группы мышц. По мнению производителя, такая ванна заменяет целый тренажерный зал. Обойдется приспособление для гидрофитнеса в \$40 тыс. □

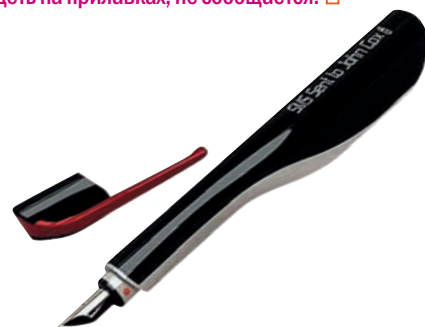


WWW.AQUATICFITNESSYSTEMS.COM

## Оцифровано пером

На смену авторучкам приходит умная клавиатура.

Стремясь совместить привычную манеру письма с современными потребностями в передаче информации, австралийский дизайнер Рубен Пнг придумал инновационную перьевую ручку D:Scribe. Все слова, выведенные на бумаге, при помощи программы распознавания текста оцифровываются и передаются на мобильный телефон посредством Bluetooth. Бумажное послание превращается в SMS-сообщение, а на дисплее ручки отображается, кому и когда оно отправлено. D:Scribe пока находится в стадии разработки; когда ручку можно будет увидеть на прилавках, не сообщается. □



WWW.YANKODESIGN.COM

Знакомое каждому желание оказаться на месте знаменитого актера или героя любимого произведения раньше оставалось детской мечтой. Но сегодня стать соавтором и даже персонажем известной книги или фильма может любой.

текст: **Анастасия Джмухадзе**

## Сам себе гений



Людям хочется «побывать» в любимом с детства фильме, который произвел на них большое впечатление»

**Б**ерлинская кинокомпания Vitascope, создав подразделение Bastardfilm, предложила своим клиентам стать актерами и сыграть в любом, даже самом звездном кино. «Хотите быть на месте Орlando Блума, когда он целует Киру Найтли в „Пиратах Карибского моря“? Или, может быть, вам по душе прогуляться под руку с Одри Хепберн?» — спрашивает **Иоахим Мюлайзен**, основатель и автор идеи. То, что на первый взгляд кажется абсурдом, на самом деле выполнимо.

«Обычно людям хочется „побывать“ в любимом с детства фильме, который произвел на них большое впечатление», — объясняет Мюлайзен. — Но это даже физически неосуществимо: многие актеры давно умерли». Bastardfilm всего лишь снимает человека, пожелавшего стать звездой, в costume, точно повторяющем тот, который уже есть в кадре, — чтобы перекрыть изображение.

«Стать героиней не так просто — я же должна повторять движения и синхронно произносить текст», — говорит **Юлия Вестлаке**, «заменяющая» **Роми Шнайдер**. Дальше при помощи компьютерной графики один фильм накладывается на другой — и можно хвастаться перед друзьями, что Джеймса Бонда сыграли вы. Самым большим спросом пользуются «Криминальное чтиво», «Грязные танцы» и «Беги, Лола, беги», а основная масса клиентов — молодежь до 30 лет. Переснять небольшую сцену стоит почти 500 евро, к этому добавляется стоимость использования лицензионного оригинала. Мюлайзен говорит, что все три года существования новой услуги спрос на нее постоянно растет, так что немец планирует расширять студию и штат.

«Великим писателем» стать даже проще, чем актером или режиссером. Мюнхенская компания PersonalNOVEL, которую **Ян-Кристоф Гетце** от-

крыл в сентябре 2006 года, предлагает клиентам «соавторство» в огромном количестве известных текстов. Можно не только «персонализировать» от одного до 32 героев, но местами даже переписать сюжет. Для этого достаточно выбрать на сайте свое любимое произведение и составить список имен, привычек, описание внешности героев. При помощи специально разработанной программы нужные вам слова заменят те, что есть в оригинале. «Вместо Холдена Колфилда у Сэлинджера вы будете читать про себя, Петера Блаухофа», — рассказывает издатель. По его словам, особенной популярностью такие «авторские» книги пользуются в качестве подарка. Стоимость персонального издания зависит от того, на какой бумаге и в какой обложке будет «ваша» книга. Обычное карманное издание обойдется в 25 евро, подарочное, в коже и с золотым тиснением — в 80 евро. Клиент сам выбирает оформление — вплоть до шрифта, и максимум через 10 дней получает эксклюзивное издание. По словам Гетце, спрос на эту услугу достаточно велик: поскольку цена индивидуального карманного издания сопоставима со стоимостью обычной, продающейся в любом магазине, книги, многие предпочитают сразу персонализировать произведение, даже если раньше его не читали. Кроме того, все романы (а их уже несколько сотен и еженедельно прибавляются новые) отсортированы по стране действия, времени года и прочим тематическим критериям. Так что если хочется просто «почитать о море», найти нужную книгу легко. □

## Новостные агентства умирают: вместо создания новостей Reuters займется организацией всемирного каталога. текст: **Алексей Гостев**



**М**иллиарды долларов валяются под ногами — вернее, под клавишами. В марте 2007 года акции Dendreon Corporation подорожали более чем в два раза. Причиной стала новость об успешных испытаниях противораковой вакцины Provence, разработанной фармацевтической корпорацией. Все сообщения об этом событии информативного агентства взяли из пресс-релиза Dendreon.

Ирония ситуации в том, что еще до опубликования пресс-релиза по сути та же самая новость мирно висела на сайте Dendreon уже несколько месяцев. Просто на нее никто не обратил внимания: найти драгоценную «иголку» в грудe выложенной в Сети информации сегодня крайне сложно. «Инвестор должен добраться до новостей до того, как на них наткнутся агентства», — уверен профессор Университета Беркли **Дэвид Лейнвебер**.

В романе «Граф Монте-Кристо» банкир содержал агентов на телеграфных станциях, чтобы узнавать новости первым. Когда новостей было мало, задача решалась просто: нужно было расставить нужных людей на немногочисленных каналах получения новостей. Сегодня новостей, напротив, избыток. Агентство Reuters решило переосмыслить собственную роль — из огромной «телеграфной станции» компания превратится во владельца всемирного каталога и системы программирования новостей. «Мы хотим, чтобы весь мир был тегирован при помощи нашей системы маркеров», — объясняет операционный директор Reuters **Девин Вениг**.

С этой целью Reuters открыла для публики свою систему семантического поиска Calais. С ее помощью каждый сможет абсолютно бесплатно «программировать» свои новостные сообщения. Достаточно «скопипастить» текст в окно Calais, и система, способная понимать естественный язык, определит в новости ключевые слова, географические понятия, темы и добавит к ней соответствующие маркеры. Calais можно «обучать» и настраивать вручную. На выходе потребители новостей получают более удобные возможности поиска и «мгновенного получения» сообщений в интересующей области. Взамен Reuters сможет настраивать свою базу, и в случае успеха проекта в руках агентства окажется самый полный каталог событий, людей, географических регионов, тем и привязанных к ним сообщений. Система предназначена прежде всего для инвесторов — выйти на нужную новость раньше корреспондентов-новостников станет гораздо легче. □

## лучшее из блогов

**Джон Браун,**  
сопредседатель исследовательского центра компании Deloitte

Лучшие сотрудники — фанаты online-игр, которые представляют собой постоянно изменяющиеся социальные системы. Игроки привыкли, что их оценивают, и не обижаются на критику. Им нравятся перемены, ведь в играх ситуация меняется каждую минуту. Обучение они воспринимают как развлечение и всегда ищут радикально новые способы решения задач. Игромены — инноваторы и враги бюрократии. Если вам эти ценности подходят, почему бы не начать рекрутмент в Second Life?

**BLOG:** The Gamer Disposition  
<http://conversationstarter.hbsp.com/2008/02>

**Дэвид Байзель,**  
предприниматель

Мировая тенденция, открывающая возможности для предпринимательской инициативы, — «оцифровка» транспорта. Из тележек с мотором автомобиля превращаются в цифровые системы. Общественный транспорт наполняется дисплеями, а в такси можно получить информацию, прикоснувшись к экрану. Все это меняет привычный облик «процесса перемещения», превращая его в разновидность цифрового медиа.

**BLOG:** Genuine VC  
<http://www.genuinevc.com>

**Маршалл Киркпатрик,**  
консультант

Мою квартиру оплачивает Twitter. Нет, они не наняли меня в качестве консультанта. Просто из 11 моих недавних колонок сюжеты для семи взяты на Twitter. Twitter — прекрасный пример того, как можно заработать гораздо больше денег не «на чем то», а «из-за чего-то». Далеко не все должно непременно иметь бизнес-модель, гораздо больше можно заработать «из-за» Linux, блогов или мгновенных сообщений, чем «при помощи» всех этих вещей.

**BLOG:** New Media Consultant  
<http://marshallk.com>

# деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Даже в городах-миллионниках  
еще есть гостиницы, которые  
и на одну звезду не тянут.  
Там страшно ложиться спать без трусов ”



## домик в деревне

Если б у меня не было денег, я бы поехал в далекое Подмосковье. Там надо найти красивые места. Потом занять немного или взять в крайнем случае кредит — и арендовать недорого дом с видом на реку. Сделать генеральную уборку и поставить туалет в доме (но оставить при этом печку). Потребуется еще нанять тетеньку, чтобы готовила вкусную еду и топила баньку. И дяденьку, чтобы отвозил белье в близлежащий город в химчистку. После этого можно такой дом снова сдавать в аренду — но уже состоятельной московской публике.

Рекламу хуторка нужно сделать в интернете. Например, на сайте Fishki.net разные случайные люди публикуют приколы. И надо просто сделать такое фото или видео, которое будет популярно. Или разослать директ-мейлом буклет — главное, придумать и напечатать то, что действительно откроют. Начать с того, чтобы перед праздником прислать семейным людям предложение отметить праздник. Если сделать акцент на семейные ценности, люди будут расставаться с деньгами активнее. Для богатых людей сделать что-то хорошее детям — главное счастье в жизни.

Начинать дело с хуторка удобно, потому что он вне конкуренции и вне рыночного пространства. Это микроштучный продукт. А большой бизнес выстроится, если подходить к делу с головой. Отдав долги за первый дом, арендуем соседний. Оборудуем зальчик выдвижным проектором — теперь можно проводить корпоративы. На этом рынке отвоевать место реально, если снимать с клиентов весь геморрой — до сих пор не хватает простых предложений, когда ты говоришь, что хочешь, а тебя и везут, и кормят, и поят. Заработав еще денег, можно уже улучшать кухню и завести настоящего повара, а лучше двух. Второй пусть будет кондитером. Сладким ведь должен заниматься отдельный человек, это совершенно другая философия. Первый несет приятную пользу, а второй приятный вред.

Если уловил вкус публики, потолка для роста нет. Туризм — бесконечная тема, она полностью зависит от творчества, а не от денег. И там пока свободно — даже в миллионниках еще есть гостиницы, которые и на одну звезду не тянут. Там страшно ложиться спать без трусов. Про креатив и говорить нечего: эко-туризма у нас почти нет, хотя база для него фантастическая — от Белого моря до Байкала, а то и Камчатки.

Это только кажется, что сделать большой бизнес с нуля можно было лишь в 1990-х. Времена всегда одинаковые. Контент-провайдеры, например, начали несколько лет назад продавать картинки и мелодии по 15 центов, а сейчас продают контент за \$3–4 и делят рынок в миллиард, управляя компаниями с оборотами по несколько сотен миллионов долларов. А все сотовые ритейлеры прохлопали рынок, потому что просто не хотели с ним возиться. Если дело кажется невозможным, как правило, подразумевается, что тут есть место подвигу. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



Мы можем посылать рекламные сообщения на разные телевизионные аппараты. Если у вас в доме три телевизора, то ребенок-подросток увидит один ролик, мама — другой, а папа — третий „

## Личная реклама

текст: Мария Ходыкина, Анастасия Джмухадзе

«Популярность передач больше не имеет значения, — заявляет **Ирвин Готлиб**, CEO медиа-баинговой компании GroupM, входящей в состав холдинга WPP Group. — В цифровом мире рекламодатель не должен ничего предсказывать: ему нужны конкретные сведения о человеке, которому адресована реклама».

Мы давно привыкли к тому, что интернет-реклама подстраивается к нашим поисковым запросам и потребительским привычкам. Если мы ищем информацию о лодочном спорте, перед нами немедленно всплывет баннер с информацией о продажах байдарок. Но по телевизору и беззубая бабушка, и ее трехлетняя внучка увидят один и тот же «орбит без сахара». Покончить с этой ситуацией и решил Ирвин Готлиб. Телезрители должны получать такие же персональные рекламные ролики, как и пользователи интернета, считает он. Компания Готлиба создала технологию, способную «посылать» на каждый телевизор особое рекламное послание, адресованное именно его зрителям. Приближается эпоха, когда в телерекламе, на которую по-прежнему приходится большая часть рекламных бюджетов, рекламодатели будут платить за клик, а не за абстрактный рейтинг.

Рекламодатель не может точно посчитать и измерить, за что он платит. Это — основная проблема медиабаинга. Поэтому Ирвин Готлиб решил сделать ставку на новые системы оплаты рекламного времени. Образцом стал интернет. Количество кликов на рекламные баннеры — информация, легко предоставляемая заказчику. В телевизионной рекламе необходимо было придумать такой же подход, поэтому в декабре 2007 года GroupM вложила \$25 млн в принстонскую компанию Invidi Technologies, которая разработала технологию, позволяющую кабельным и спутниковым телекомпаниям осуществлять фокусную рекламу. В интернете наше поведение, совокупность кликов, образует clickstream — наш сетевой потрет. Теперь

### Ирвин Готлиб —

американский предприниматель. Родился в 1949 году. Мать по происхождению русская, отец — поляк. Бросив Нью-Йоркский университет, самостоятельно выучился программированию и написал программу, которую медиабайеры использовали в последующие 30 лет для определения стоимости рекламы, размещаемой на радио, телевидении и билбордах. Сегодня Ирвин Готлиб, CEO компании GroupM, управляет 16% от \$479 млрд, которые, по оценкам, будут потрачены в 2008 году на рекламу. В 2006 году стал первым топ-менеджером рекламной индустрии, принятым в члены Broadcasting & Cable Hall of Fame.

clickstream можно будет формировать не только в интернете, но и на телеэкране. Разработки Invidi кажутся фантастической, но они позволяют определить, какой тип зрителя смотрит конкретную передачу в определенный момент времени и идентифицировать возраст, пол, месторасположение, доход и этническую принадлежность человека. При этом «слепки личности» из одних медиа можно будет переносить на другие, персонализируя телевизионную рекламу для зрителя в зависимости от его поведения в сети.

«Мы можем посылать рекламные сообщения на разные телевизионные аппараты, — объясняет Готлиб. — Если у вас в доме три телевизора, то ребенок-подросток увидит один ролик, мама — другой, а папа — третий». Президент компании Invidi **Дэвид Дауни** считает, что «совместно с GroupM мы создаем технологию будущего для телевизионной рекламы». Оборот компании, основанной в 2000 году, к 2005-му оценивался в \$16 млн (в 2004 году — \$12 млн). В дальнейшем, утверждает Ирвин, рост будет еще более стремительным.

Когда личная реклама появится на экранах в наших домах, еще неизвестно. Пока Ирвин Готлиб сообщает только о том, что «ведутся активные переговоры с представителями телеканалов о развертывании этой технологии». □

# Добавить перца

текст: Анастасия Джмухадзе

**Г**енеральный директор «Сплат-косметики» Евгений Демин очень любит писать письма. Даже на вопросы **СФ** он согласился ответить лишь в письменной форме. Вступить с ним в переписку довольно легко: с 2004 года каждый тюбик пасты Splat сопровождает «письмо счастья» от директора «Сплат-косметики». «Это необычное письмо. Оно очень личное, поэтому мне было очень страшно и сложно его писать» — такие слова были в первой эпистоле, написанной в 2004 году. С тех пор посланий было много, поэтому, вероятно, теперь писать их не так страшно, как в первый раз. Основная идея, с которой компания вышла на рынок зубных паст, — изменение подхода к чистке зубов. Из скучного занятия оно превращается в развлечение. Иногда даже во «вкусное развлечение».

В соответствии с профессией в дипломе Демину больше подошло бы кресло руководителя турфирмы. Главой компании он стал в 2001 году, после окончания Сочинского госуниверситета курортного дела и туризма, возглавив семейный бизнес. И сразу радикально изменил профиль фирмы, превратив «Сплат» из производителя пищевых добавок в создателя необычных зубных паст. «У новатора должны быть завышенные ожидания, иначе его идея обречена на провал», — полагает Евгений.

Конек компании — «эмоциональные пасты». «Каждая наша паста символизирует какую-то эмоцию», — объясняет Демин. Сегодня самые необычные виды паст Splat — это отбеливающая и защищающая десны Chili, в составе которой экстракт острого красного перца и петрушки, и Active — гелевая паста черного цвета с зеленым чаем, мальвой и баданом. Есть и пасты для представителей сильного пола, символизирующие мужественность. Необычен не только состав паст, но и упаковка: относящиеся к серии Junior, например, заключены в треугольные картонные коробки с объемными наклейками внутри. Выбирая наклейку, ребенок может самостоятельно оформить тюбик.

Еще один инновационный продукт — детские «съедобные пенки». Как известно, дети чистить зубы не любят. Зато любят сладкое. Пенки Splat безвредны и сделаны именно для того, чтобы их есть, а когда ребенок их жует, они очищают ему зубы.

Евгений Демин не называет тех, кто чистит зубы его пастой, «покупателями» и тем более «клиентами»: «пикантные» пасты разрабатываются самими потребителями

## план действий

- развивать взаимодействие с потребителями, привлекая их к созданию новых продуктов и генерированию идей
- создавать необычные виды паст и принципиально новые продукты для ухода за зубами (пример — детская линия Splat Junior, молодежная линия зубных паст)
- изменить отношение потребителей (особенно детей) к чистке зубов, превратив его в «полезное развлечение»

«Чтобы сделать черную зубную пасту или пасту с перцем, нужно быть готовым создать свои правила игры, — развивает свою идею Евгений. — И угадать мечту каждого потребителя». Идеи потребители подсказывают сами: например, сейчас объявлен конкурс на создание молодежной линии паст. На сайте компании любой желающий может предложить название пасты, ее вкус, цвет. В ходе голосования внутри компании будут отобраны лучшие предложения, они и лягут в основу новой серии.

Добавить перчинки в скучный бизнес оказалось удачным решением: с момента выхода компании на рынок в 2004 году рост продаж составил 450%, а в 2006-м — 270%, при 22-процентном росте отечественного рынка зубных паст. Правда, в 2007 году показатель приблизился к среднерыночному уровню — 22% у Splat при средних 20%. У компании появились представительства в пяти городах России и филиалы на Украине, в Казахстане и Белоруссии.

«Сплат-косметика» смогла поставить свою продукцию на полки аптек («36,6», «Ригла») и сетевых магазинов («Ашан», «Седьмой континент»). Демин убежден, что бизнес компании и дальше будет расти быстрыми темпами. «Это не самоцель — всех победить, — уточняет Евгений. — Просто мы хотим справляться с задачей от начала и до конца». □





## лаборатория

ВЫКУП АКЦИЙ

стратегии → с51

лояльность персонала → с54

ВЫКУП ПРЕДПРИЯТИЯМИ СОБСТВЕННЫХ АКЦИЙ С РЫНКА, ЕЩЕ НЕДАВНО ОСТАВАВШИЙСЯ В РОССИИ МАЛОИЗВЕСТНОЙ ОПЕРАЦИЕЙ, ПОЯВЛЯЕТСЯ В ОБИХОДЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ.

## Иногда они возвращаются

текст:

юлиана петрова

В начале февраля совет директоров газовой компании «Новатэк» одобрил долгосрочную программу выкупа глобальных депозитарных расписок (GDR) на акции компании в объеме до 3% от уставного капитала. Предприятие ассигнует на выкуп собственных бумаг с рынка более \$600 млн, а потом пустит эти акции на финансирование будущих проектов и на опционы менеджерам.

Аналитики и инвесторы восприняли это решение с энтузиазмом. После известий о «выкупных» планах «Новатэка» его акции на Лондонской фондовой бирже подорожали почти на 4%. Еще бы, речь шла о весьма популярной на Западе, но пока не столь распространенной у нас процедуре обратного выкупа.

Обратный выкуп (buy-back, или share repurchasing) означает, что компания скупает акции у своих акционеров (мажоритариев и миноритариев), а также на свободном рынке, после чего ставит их на баланс. Тогда эти акции становятся казначейскими. Позднее казначейские акции можно либо аннулировать (погасить), либо обменять на акции других предприятий в рамках сделок по слияниям и поглощениям, либо реализовать их среди инвесторов, либо, наконец, продать сотрудникам в рамках опционных программ.

«Если у компании процветающий бизнес и комфортное финансовое положение и если ее акции торгуются значительно дешевле справедливой цены, рассчитанной исходя из внутренних оценок самого предприятия, альтернативы обратному выкупу по размеру выгоды для компаний и их акционеров нет», — утверждает горячий поклонник «выкупных» процедур Уоррен Баффет.

## Всемирное поветрие

УЖЕ ДАВНО в «выкупные» игры играют все крупнейшие компании мира — от нефтяных корпораций Exxon Mobil или Chevron до компаний потребительского сектора Coca-Cola или Nestle, софтверных гигантов Microsoft и SAP AG. Только в 2006 году компании, входящие в индекс S&P 500, потратили на обратный выкуп \$432 млрд. Популярность операций по выкупу объясняется преж-

с47



«Норильский никель» трижды кидал клич миноритариям, призывая их нести акции в компанию

де всего тем, что таким образом компании могут «разогнать» свою капитализацию, при этом ничего не меняя в собственном бизнесе.

Действительно, по темпам роста капитализации адепты buy-back обгоняют всех на фондовом рынке. Гуру IPO **Джей Риттер** вместе с **Тимом Лафреном** провел исследование, которое показало: стоимость компаний, разместивших одну или несколько допэмиссий на фондовом рынке, росла гораздо медленнее по сравнению с компаниями, которые не разместили ни одной эмиссии или сократили свой уставный капитал путем обратного выкупа. В частности, проанализировав выборку из 2680 предприятий с 1970-х по 1990-е годы, Риттер и Лафрен подсчитали: активные эмитенты подорожали в среднем на 39%, тогда как компании, не выпустившие новых эмиссий, — аж на 103%.

Журнал The Ford Investment Review опубликовал более детальную статистику. Базой стали 2600 публичных предприятий. Оказалось, что компании, увеличившие свой акционерный капитал на 10% или более, с 1984-го по 1994 годы дорожали в среднем на 12% в год, тогда как предприятия, сократившие число акций на 10% и более, подросли в цене на 20%.

## Игра на повышение

ОПЕРАЦИИ по обратному выкупу акций выгодны и компаниям, и их собственникам. Самый очевидный выигрыш для самой компании возникает, когда казначейские акции за время пребывания на балансе предприятия дорожают, а компания потом продает их на рынке. Или, скажем, расплачивается подорожавшими акциями по сделкам M&A. Правда, перспективы извлечения прибыли из роста стоимости казначейских бумаг у наших компаний ограничены. Дело в том, что российские законы запрещают акционерным обществам держать казначейские акции на балансе дольше года. По истечении этого срока их нужно либо продать, либо обменять, либо погасить.

Но в любом случае сначала эти самые котировки должны вырасти. Иначе зачем компании рисковать деньгами? Вырасти акции могут под действием объективных факторов: хорошая рыночная конъюнктура, запуск новых продуктов, покупка других предприятий и т. д.

Если объективные факторы срабатывают, вложения в собственные акции могут принести компаниям баснословный выигрыш. Например, в России один из пионеров обратного выкупа ГМК «Нориль-

ский никель» в конце 2007-го заработал на перепродаже своих казначейских акций \$1,2 млрд. Осенью 2006 года совет директоров ГМК принял решение о выкупе 3,93% своих акций по рыночной цене (тогда \$131 за штуку). «Норникель» потратил на выкуп около \$980 млн. За год стоимость казначейских акций ГМК под действием рекордного взлета цен на никель и драгметаллы выросла на 130%. И в конце прошлого года «Норильский никель» продал эти бумаги институциональным инвесторам уже за \$2,14 млрд.

В случае с «Новатэком» повышательный фактор тот же — благоприятная рыночная конъюнктура. Уже известно, что правительство России собирается к 2011 году повысить внутренние цены на газ до уровня экспортных, и только в нынешнем году «Новатэк», по мнению аналитика «Антанты-Пيوглобал» **Тимура Хайруллина**, подорожает по меньшей мере на 30%. И если «Новатэк» использует в конце 2008 года казначейские акции в качестве залога по кредитам, фактически он сможет привлечь на 30% больше банковских кредитов. Будущие приобретения, если «Новатэк» оплатит их акциями, обойдутся компании на 30% дешевле.

Аналогичными соображениями руководствуется оператор сотовой связи МТС, скупая сейчас свои депозитарные расписки. Еще в конце 2006 года, комментируя итоги начавшегося выкупа расписок, президент МТС **Леонид Меламед** говорил, что использовать эти акции компания планирует в качестве залога по кредитам и для оплаты будущих покупок в СНГ путем обмена акций на бумаги предприятий, интересующих МТС.

Перспектива роста делает выкупленные акции самой выгодной валютой для оплаты слияний и поглощений. «В начале года компания начинает скупку акций, потом объявляет о том, что собирается в конце года приобрести другое предприятие. Форма сделки — обмен акциями. Допустим, акции компании-покупателя на волне этих известий за год дорожают вдвое. Тогда в конце года компания фактически платит за приобретенное предприятие вдвое меньше», — поясняет юрист компании Baker & McKenzie **Игорь Кузнец**. Например, только за 2006 год акции МТС подорожали на 217%, а в 2007-м — на 88,5%. И хотя в этом году трехзначных

показателей роста капитализации МТС ждать не приходится, все равно в конце 2008-го, по мнению аналитиков, купленные предприятия обойдутся компании минимум на 30–40% дешевле, если их купить из нынешних цен.

## Эрзац-дивиденды

АКЦИОНЕРЫ получают наибольшую выгоду, если процедура обратного выкупа предусматривает последующее погашение казначейских акций. Это чудесный инструмент, позволяющий быстро выплатить крупные суммы владельцам, своего рода аналог дивидендных платежей, констатирует **Сергей Карыхалин**, главный аналитик УК «Капиталь». При этом повышается привлекательность ценных бумаг. Дело в том, что после погашения казначейских акций число оставшихся бумаг сокращается, значит, растет столь ценимый инвесторами показатель чистой прибыли на акцию (EPS), то есть дивидендная доходность.

Не случайно на Западе выплаты акционерам «альтернативных дивидендов» давно считаются одним из основных мотивов для обратного выкупа. Более того, они даже

начали теснить классические дивиденды. Например, по данным Legg Mason Capital Management, в 2005 году из всех выплат акционерам компаний США \$220 млрд пришлось на настоящие дивиденды, а \$250 млрд — на выплаты по программам обратного выкупа (47% против 53%).

Выглядит обратный выкуп с погашением так. Сначала компания объявляет оферту всем акционерам. Желающие подают заявки с количеством акций, которое они намерены уступить компании. И если заявки превышают тот объем, что готова выкупить компания, все заявки «урежутся» в одинаковой пропорции. Затем выкупленные акции погашаются (аннулируются), то есть уставный капитал уменьшается. И в случае превышения выкупного лимита соотносительные доли всех владельцев бумаг не меняются. То есть акционеры остаются и при деньгах, и при прежних пакетах.

Такая форма выплаты денег акционерам дает значительную налоговую экономию, если выкуп организован через офшоры. Допустим, поясняет Игорь Кузнец, офертой компании решает воспользо-

**Станьте участником издательского проекта ИД «Коммерсантъ»**

**Поднимите престиж своей компании и торговой марки**

**Получите рекламу во всех изданиях ИД «Коммерсантъ»**

# ВОЙДИТЕ В КНИГУ

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

**Коммерсантъ**

Более подробную информацию о том, как стать спонсором книг «Ъ» можно получить, направив запрос по адресу: mineva@kommersant.ru, а также по телефонам: 499 943-9108/10/12



## КРУПНЕЙШИЕ ПРОГРАММЫ BUY BACK В РОССИИ В 2006–2008 ГОДАХ

КОМПАНИЯ	ДАТА	ОБЪЕМ ВЫКУПА *	ДЕКЛАРИРУЕМАЯ ЦЕЛЬ	СТАТУС
АФК «СИСТЕМА»	2006	2% / НА \$239 МЛН	ОПЦИОНЫ СОТРУДНИКАМ, ФИНАНСИРОВАНИЕ ПОГЛОЩЕНИЙ	ВЫКУП ЗАВЕРШЕН
БАЛТИКА	2006, ЯНВАРЬ	6,3% / ЗА \$560 МЛН	ПОВЫШЕНИЕ КАПИТАЛИЗАЦИИ, ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА	АКЦИИ ПОГАШЕНЫ
НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ	2006, ОСЕНЬ	3,93% / \$980 МЛН	ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ	КАЗНАЧЕЙСКИЕ АКЦИИ ПРОДАНЫ ИНВЕСТИТОРАМ ЗА \$2,14 МЛРД
МТС	2006–2008	ДО 10%	ЗАЛОГ ПО КРЕДИТАМ, ОПЛАТА ПОГЛОЩЕНИЙ, ОПЦИОНЫ СОТРУДНИКАМ	ПРОДЛЕНА ДО ИЮЛЯ 2008 Г., ВЫКУПЛЕНО 2,8% ADR НА \$82,5 МЛН
ЛУКОЙЛ	2006–2009	ДО \$3 МЛРД	ПРИОБРЕТЕНИЕ АКТИВОВ, ОПЦИОНЫ СОТРУДНИКАМ	ВЫКУПЛЕНО 1,1% АКЦИЙ ЗА \$782 МЛН
ВЫМПЕЛКОМ	2007–2008	0,8% / \$280 МЛН	ОПЦИОНЫ СОТРУДНИКАМ	ВЫКУПЛЕНО 0,4% АКЦИЙ
ГАЗПРОМ	2008	ДО 2% / \$500 МЛН	ОПЦИОНЫ СОТРУДНИКАМ	АНОНСИРОВАНА
АЭРОФЛОТ	2008, ФЕВРАЛЬ	ДО 1,5% / \$730 МЛН	ОПЦИОНЫ СОТРУДНИКАМ	АНОНСИРОВАНА
НОВАТЭК	2008, ФЕВРАЛЬ	ДО 3% / \$600 МЛН	ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ И ОПЦИОННЫХ ПЛАНОВ	АНОНСИРОВАНА

\* ПРОЦЕНТ ОТ УСТАВНОГО КАПИТАЛА; СТОИМОСТЬ (ПО НЕЗАВЕРШЕННЫМ ПРОЦЕДУРАМ УКАЗАНЫ РЫНОЧНЫЕ ЦЕНЫ НА ФЕВРАЛЬ 2008 Г.)

ваться акционер — кипрская компания. Этот офшор продает свой пакет и получает доход от реализации ценных бумаг. Если бы речь шла о российском акционере, то его доход облагался бы налогом по ставке 13% с разницы между ценой продажи и той суммой, за которую акционер ранее приобрел эти бумаги. На Кипре же доход на прирост капитала (capital gain) вообще не облагается налогом. И поскольку между Россией и Кипром заключен договор об исключении двойного налогообложения, кипрская компания фактически не платит налог ни в России, ни на Кипре. Для сравнения: с «настоящих» дивидендов в России пришлось бы заплатить 9% налога, а на Кипре — 5%. Вот такая элегантная схема.

## Касса для мажоритария

В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ львиную долю, как водится, получает собственник самого крупного пакета. Наибольшей щедростью к мажоритариям прославился тот же «Норникель». Его основные владельцы **Михаил Прохоров** и **Владимир Потанин** в результате двух операций обратного выкупа в 2005 году заработали на двоих почти \$1,2 млрд из \$1,45 млрд, затраченных компанией на обе операции.

То же самое произошло в случае с пивоваренной компанией «Балтика». В январе 2007-го она выкупила у держателей своих бумаг около 6% обыкновенных и 9% привилегированных акций, а затем погасила их. Причем акции приобретались по ценам выше рыночных: обыкновенные — на 5% дороже, привилегированные — на 12,2%. В этой процедуре приняли участие как миноритарии, так и единственный мажоритарий — Baltic Beverage Holding (BBH). К моменту начала выкупа BBH контролировал 85,6% уставного капи-

тала компании, оставшиеся 9,4% акций находились на руках у мелких «непортфельных» акционеров, еще 5% торговалось на фондовом рынке. Фактически данная процедура, по мнению **Андрея Верхоланцева**, старшего аналитика «Антанты-Пиоглобал», стала завуалированной формой выплаты дивидендов основному акционеру. BBH получил от продажи акций \$460 млн из \$560 млн, ассигнованных «Балтикой» на выкуп всего пакета, но при этом его доля после погашения снизилась незначительно.

«Схема выплаты части прибыли акционерам, когда при которой акции выкупаются по ценам выше рыночных, обычно выбирается тогда, когда доля миноритариев невелика», — резюмирует Сергей Карыхалин.

## Казначейские войны

МАНИПУЛИРУЯ условиями выкупа, можно использовать этот инструмент и для корпоративного контроля: например, управлять численностью «популяции миноритариев» или бороться за власть с другими крупными акционерами.

Так, в 2003 году, когда ЮКОС собирался приобрести «Сибнефть», предполагалось, что покупатель частично заплатит за «Сибнефть» своими казначейскими акциями. Для этого ЮКОС выставил оферту на выкуп 10% акций своим акционерам по 505 руб. за бумагу, то есть по цене ниже рыночной. Ясно, что миноритарии собирались игнорировать это предложение. Но и мажоритарии (Group Menater и Veteran Petroleum) тоже не желали участвовать в выкупе, чтобы не утратить контроль над объединенной компанией. Поэтому нужно было во что бы то ни стало принудить миноритариев принять невыгодное предложение. И тогда инвесткомпания, наня-

тые ЮКОСом, сыграли на понижение, «обвалив» курс акций до 400 руб. Как и ожидалось, миноритарии дрогнули и продали ЮКОСу пресловутые 10%.

## А что внутри

ГЛАВНОЕ ДОСТОИНСТВО и при этом главный недостаток процедур обратного выкупа в том, что в самой компании все остается по-прежнему. Ведь биржевые комбинации не означают, что бизнес компании развивается, а выручка и прибыль автоматически растут.

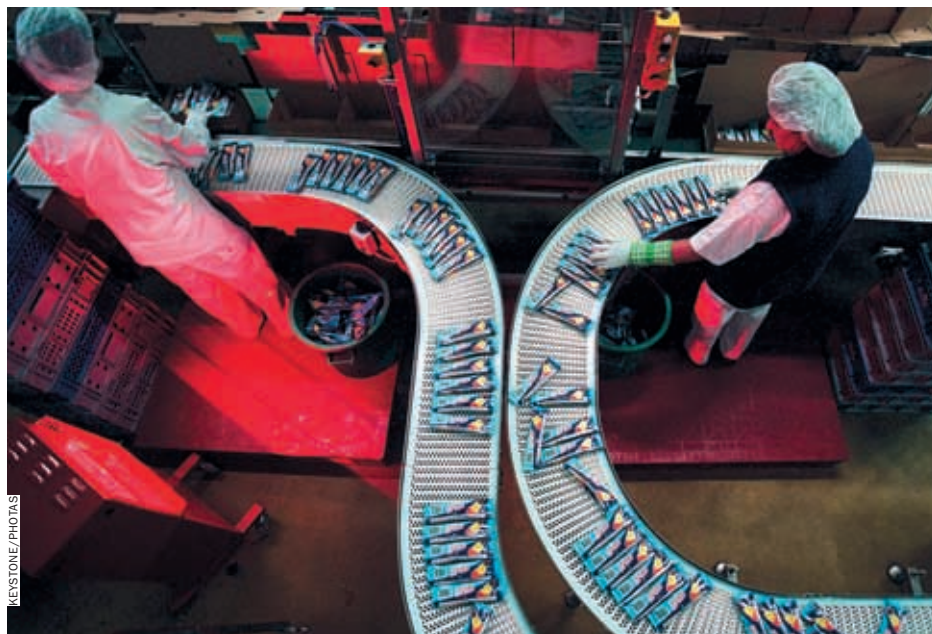
К чему приводит увлечение биржевыми индикаторами в ущерб старым добрым цифрам в балансах и отчетах о прибылях и убытках, показывает история с GE, описанная в учебниках по менеджменту. Взяв курс на биржевые показатели, легендарный руководитель GE **Джек Уэлч** подчинил этой цели политику компании, сокращая штат и инвестиции в производство. Зато GE никогда не жалела денег на выкуп собственных акций для поддержания котировок и потратила на эту процедуру \$30 млрд за три года. И когда Уэлч в 2001-м оставил свой пост, его личные опционы «весили» почти \$1 млрд. Но уже через какой-то год компания столкнулась с проблемой сокращения денежных потоков. И тот же самый фондовый рынок негативно отреагировал на ухудшение фундаментальных показателей работы компании: с \$55 котировки акций GE скатились до \$35.

В любом случае начавшийся обратный выкуп собственных акций — индикатор внутренних процессов, к которым стоит внимательно присматриваться. Инвестору нужно четко различать, когда за этими операциями стоят объективные экономические факторы, а когда — биржевой блеф. **СФ**

ВСЕ УСПЕШНЫЕ КОМПАНИИ УСПЕШНЫ ПО-РАЗНОМУ. НЕРЕДКО НА ОДНОМ И ТОМ ЖЕ РЫНКЕ ИГРОКИ ИСПОВЕДУЮТ ДИАМЕТРАЛЬНО ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ СТРАТЕГИИ — НО ПРИ ЭТОМ ДОБИВАЮТСЯ ОДИНАКОВОГО ЭФФЕКТА.

текст: иван марчук

# Дело принципов



На российском рынке мороженого можно обнаружить сразу несколько противоречащих друг другу стратегий

Весной 2007 года производитель молочных продуктов и соков «Вимм-Билль-Данн» заявил, что в ближайшие два года сменит стратегию. В презентации для инвесторов компания сообщала, что собирается занять новые рыночные сегменты.

Председатель совета директоров ВБД **Давид Якобшвили** пояснил, что пример компания будет брать с Kraft Foods, Danone, Procter & Gamble и Mars: «Если есть устоявшаяся стратегия на рынке, зачем выдумывать что-то новое».

«Делай как я» — такой подход используют многие российские компании. Это безопасно, надежно и понятно. Но есть компании, которые отказываются идти проторенными дорожками и действуют наперекор устоявшимся правилам. Как ни парадоксально, успеха часто добиваются и те и другие.

## Цели и средства

ГЛАВА КОМПАНИИ «Инмарко» **Дмитрий Докин** любит вспоминать, как прямые конкуренты из компании «Русский холод» поставили под окнами его квартиры свою фирменную палатку. Хотели ему насолить, но потом убрали — место было невыгодным, а ожидаемого раздражения у Докина палатка не вызывала.

«У нас слишком разные подходы к распространению продукции», — объясняет Докин. «Русский холод» 90% всех товаров доставляет в магазины самостоятельно,

а «Инмарко» предпочитает продажи через дистрибуторов. Свои действия обе компании объясняют вполне логично: «Русский холод» утверждает, что увеличивает свою маржу, а в «Инмарко» считают, что местные продавцы лучше знают рынок.

Несмотря на разность подходов, обе компании работают весьма успешно. Правда, цели перед собой ставят разные. «Инмарко» считается лидером среди производителей мороженого, контролируя 16,2% рынка (в 2006-м — чуть больше 10%). Доля «Русского холода» за последний год практически не изменилась (6%), зато доходность у компании остается на уровне 20% при среднерыночном показателе 8–10%.

Рынок мороженого в России богат подобными примерами. Компания «Талосто», соизмеримая с «Инмарко» по доле рынка, продвигает товары с помощью массовой рекламы на телевидении и в прессе. «Инмарко» же предпочитает вкладывать средства в создание специальных стеллажей в магазинах, фирменных холодильников и в проведение акций в местах торговли. «Подход разный, а доля рынка схожа. Значит, правы и мы, и они», — констатирует Дмитрий Докин. Правда, добавляет, что прав все-таки он: рекламная акция заканчивается, а холодильник с фирменной символикой работает несколько лет.

## Приказано выжать

ЕЩЕ ОДИН веский довод делать все «не как у людей» возникает у тех компаний, которым приходится конкурировать в более тяжелых весовых категориях.

Коммерческий директор псковской компании «Стимул» **Андрей Снесарь** считает своим прямым конкурентом ни мно-



Глава компании «Инмарко» Дмитрий Докин никогда не копирует конкурентов, хотя считает некоторые их действия правильными

го ни мало Coca-Cola. А точнее, принадлежащую ей компанию «Аква вижюон». Последняя позиционирует свой сок BotaniQ Original как «произведенный из натуральных ягод», что очень перекликается с продукцией «Стимула», выпускающего соки из «дикоросов»: черники, голубики, брусники и т. д.

Размеры псковского предприятия и «Аква вижюон» несравнимы. Мощности «Аква вижюон» в 2007 году составили 300 млн, «Стимула» — 17 млн литров. До появления «Аква вижюон» псковское предприятие могло гордиться тем, что сумело отыскать никем не занятую нишу. «Для небольших компаний стратегия, уже используемая на рынке, равнозначна смерти», — подводит итог Андрей Снесарь.

«Стимул» решил заняться соками в 2002 году, когда рынок уже был заполнен гигантами. Компания понимала: если производить обычную для рынка продуктивную линейку, то «Стимул» просто не заметят. Стратегию Андрей Снесарь подсмотрел у немецкой компании Wild: производить соки из дикорастущих ягод. Проблем с сырьем в псковских лесах не было, и бизнес пошел. Сейчас компания представлена уже в шести федеральных сетях.

Разработка оригинальной стратегии и уход от лобовой конкуренции с гигантами — вопрос выживания для небольших компаний. **Люцета Мирзоян**, директор кондитерской фабрики «Ранда» из Анапы, формулирует стратегию просто: «делать все наоборот». «Мы лишь смотрели, что есть у лидеров, и производили то,

чего у них нет», — поясняет Мирзоян. — В 2005 году поняли, что исчезнем, задавленные крупными производителями кондитерских товаров». Компания ввела в ассортимент вафли с начинками, которых не было у конкурентов: клубникой, карамелью со вкусом капучино, с черносливом и вишней. Фабрика выжила, а в 2007 году увеличила производство на 15%.

## Гонка преследования

COCA-COLA, наверное, понятия не имела, что конкурирует с псковским «Стимулом». Ее стимулы находятся в другой плоскости: непримиримое противостояние Coca-Cola и PepsiCo давно вошло в учебники по конкурентной борьбе. На мировом рынке эти две компании пребывают в состоянии взаимного преследования: стоит одной запустить на рынок новый продукт, как у другой сразу появляется его аналог. Однако в России в последние два года этот принцип оказался нарушен.

С начала 2006 года PepsiCo умудрилась вывести на отечественный рынок целый спектр новых продуктов: со вкусом ванильного мороженого Pepsi Ice Cream, со вкусом капучино — Pepsi Cappuccino и золотистого цвета Pepsi Gold. Последней новинкой прошлого года стал Pepsi Max — напиток без сахара, ориентированный на активных молодых мужчин. Ответа со стороны Coca-Cola не последовало, хотя на Западе у компании есть альтернативы всем новинкам конкурента.

«Мы не стали выводить Zero — нам кажется, что российский рынок для него

еще не сформировался, а потенциал Coca-Cola Light, альтернативой которого он является, до сих пор не исчерпан», — поясняет пресс-секретарь Coca-Cola в России **Владимир Кравцов**.

Эксперты говорят о том, что PepsiCo отваживается на смелые эксперименты с новыми напитками, потому что в России ее позиции чуть слабее, чем у основного конкурента. По данным агентства «Комкон», Coca-Cola контролирует 43% рынка сладких газированных напитков, в то время как PepsiCo — только 33%.

«PepsiCo имеет возможность рисковать. Этот риск оправдан: если новый продукт пойдет, то компания займет новую нишу раньше конкурента», — размышляет **Виктор Тамберг** из консалтингового бюро «Тамберг & Бадьин». — В отличие от нее Coca-Cola не хочет тратить силы и терять армию лояльных покупателей, экспериментируя с новыми вкусами». По словам Тамберга, Coca-Cola лишь раз убрала продукт из своей российской линейки — Coca-Cola Cherry, в то время как PepsiCo снимала около 10 вариантов своего напитка.

Смена стратегии может стать эффективным оружием в борьбе против более крупного игрока. Так, рынок компьютерных процессоров принадлежит двум компаниям: AMD и Intel. В начале 2000-х AMD владела не более 9% этого рынка, а Intel — практически всем остальным. В 2005 году AMD отработала о создании первого 64-разрядного процессора. Intel заявил, что время для таких мощностей еще не пришло, и сохранил производство 32-разрядных процессоров. Но ошибся: Dell заключил контракт именно с AMD, что позволило последней увеличить свою долю рынка до 15%.

## Алкогольная составляющая

ДРУГОЙ важный фактор, заставляющий компании играть «не по правилам», — разница в стартовых условиях.

Компания «Винэксим» сразу сделала ставку на создание федерального бренда — водку «Путинка», отказавшись от развития других водочных проектов. «Мы верили, что такой подход себя оправдает, и не ошиблись», — говорит вице-президент по маркетингу компании «Винэксим» **Станислав Кауфман**. Сейчас «Путинка» принадлежит 4,4% алкогольного рынка России.

Прямо противоположный подход избрала владивостокская «Синергия», со-

зданная в 2002 году. Выйти сразу на федеральный уровень было невозможно: компания скупала региональных производителей, чтобы развивать местные бренды.

«Наша стратегия — сильные позиции в регионах, где мы представлены», — рассказывает совладелец «Синергии» **Александр Мечетин**. У компании сейчас восемь водочных заводов. В регионах, где они работают, доля компании превышает 10%. На федеральном уровне «Синергия» оценивает свою долю в 4,3% рынка.

«Подход „Синергии“ себя оправдывает. В регионах свою водку знают и любят. Конечно, они будут выводить региональные бренды на федеральный уровень», — уверяет Станислав Кауфман. И правда, в прошлом году «Синергия» начала разработку федеральных продуктов: «Беленькая» и «Государев заказ». «Подход разный, а цель одна», — констатирует Кауфман.

Впрочем, иногда компании, находящиеся в одинаковых условиях, умудряются развиваться разными путями.

## Размер имеет значение

МАГАЗИН «Л'Этуаль» был открыт в 1997 году, а в 1998-м появился и первый магазин их главного конкурента «Арбат Престиж». «Сразу была видна разница в подходах: гипермаркет в Очакове площадью 3 тыс. кв. м у «Арбат Престижа» и бутик „Л'Этуаль“ на Смоленской пло-

## «Пока треть продаж идет через нецивилизованные формы торговли, рано говорить о конкуренции, а значит, рассуждать о правильности подходов тоже рано»

щади размером 500 кв. м», — вспоминает вице-президент агентства «Старая крепость» **Анна Дычева**.

«Л'Этуаль» активно занимал маленькие площадки до 1000 кв. м, а «Арбат Престиж» тяготел к большим форматам от 2,5 тыс. кв. м. Каждая компания считала свою стратегию единственно верной. «Арбат Престиж» видел будущее парфюмерного рынка в гигантских супермаркетах с огромным ассортиментом, ссылаясь на примеры пищевого рынка и бытовой техники. В «Л'Этуаль» верили в маленькие форматы: парфюмерия — более элитный товар, который люди будут готовы покупать в небольших уютных магазинах. К тому же такой формат проще развивать в регионах, где есть проблемы с большими площадями.

«Прямой конкуренции между ними нет: „Арбат Престиж“ строит доступные гипермаркеты, а „Л'Этуаль“ — классические парфюмерно-косметические магазины, ассортимент которых на 80% состоит из селектива», — высказывает свою точку зрения Анна Дычева. «Пока треть продаж

косметики идет через нецивилизованные формы торговли, рано говорить о конкуренции, а значит, рассуждать о правильности подходов тоже рано», — соглашается бывший генеральный директор сети «Л'Этуаль» **Александра Ушкова**.

Но первые выводы о стратегии сделать уже можно. Экспансия «Л'Этуаль» прошла успешнее — находить площади ей проще. Сейчас компании принадлежит около 500 магазинов, в то время как «Арбат Престиж» владеет только 93 магазинами. При этом оборот «Арбат Престижа», по прогнозам ИК «Финам», в 2007 году составил \$470 млн, а у «Л'Этуаль» превысил \$500 млн. Если верить аналитикам, то «Л'Этуаль» демонстрирует более быстрый рост: в 2006 году ее оборот равнялся только \$300 млн при \$346 млн у «Арбат Престижа».

«В бизнесе всегда есть несколько путей развития, — уверен глава направления private banking ИК „Тройка Диалог“ **Павел Теплухин**. — Самое странное, что все они правильные». Это значит, что, несмотря на риски, можно создать конкурентное преимущество, если пойти своим путем. **сф**

classified

Реклама

**по вопросам размещения в рубрике classified** обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108

- оценка
  - недвижимости
  - бизнеса
  - ущерба (залив, ДТП)
- переоценка осн. средств
- бухгалтерский учет
- регистрация фирм



ЦЕНТР  
КОНСАЛТИНГА  
И ОЦЕНКИ 2000

774 3250  
www.ocenka2000.ru

**НАЧНИТЕ МЫСЛИТЬ СИСТЕМНО**

Международный институт менеджмента **ЛИНК** — эксклюзивный партнер Открытого университета Великобритании предлагает программы и курсы:

**МВА**  
Профессиональная переподготовка  
Отдельные курсы (менеджмент, персонал, финансы, маркетинг)  
Окончание регистрации 20 марта

Выберите ближайший к Вам учебный центр: [www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru)  
Тел.: +7 (495) 781 26 36, 795 06 85, 661 08 72, 661 08 73  
E-mail: [marketing@ou-link.ru](mailto:marketing@ou-link.ru), [filial@link.msk.ru](mailto:filial@link.msk.ru), [info@ou-link.ru](mailto:info@ou-link.ru)  
Лицензия на право ведения образовательной деятельности № 200620 от 22.06.2007

### продаем

Банк 4119476

### покупаем

Банк 4119476

### услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

Аудит. Бух.услуги

211-69-00, 937-78-09 [www.acconsulting.ru](http://www.acconsulting.ru)

ЕСЛИ СОТРУДНИКИ ДЕМОНСТРИРУЮТ ЛОЯЛЬНОСТЬ ТОРГОВЫМ МАРКАМ КОМПАНИИ, ЭТО ПРИНОСИТ ЕЙ ХОРОШИЕ ДИВИДЕНДЫ. ТАК ЧТО ОЧЕНЬ ВЫГОДНО РАЗВИВАТЬ В ПЕРСОНАЛЕ НУЖНЫЕ НЕЖНЫЕ ЧУВСТВА.

текст: **Юлия Фуколова**

# Любовь на продажу



Компания Harley-Davidson в отделе по работе с торговой маркой не нуждается

## Воспитание чувств

СТЮАРДЕССЫ Virgin Atlantic улыбаются пассажирам и шутят гораздо чаще, чем их коллеги из British Airways, просто потому, что им нравится работа в Virgin.

Лояльность сотрудников выгодна компании: для их удержания не придется прилагать особых усилий. Согласно теории мотивации **Фредерика Герцберга**, зарплата и условия труда — всего лишь гигиенические факторы. На удовлетворенность сотрудника больше влияют признание и внутреннее содержание работы. Кроме того, очень важно, чтобы человек испытывал теплые чувства и к продукту,

который производит его компания. К примеру, многие люди ни за какие деньги не согласились бы работать в табачной, алкогольной или мясной индустрии.

С маркетинговой точки зрения сотрудник-энтузиаст, боготворящий торговую марку своей компании, — настоящая находка. Многие работодатели белой завистью завидуют Harley-Davidson, где каждый работник способен заменить целое рекламное агентство (см. справку на стр. 55). По слухам, сотрудники компании имеют на разных частях тела множество татуировок с логотипом Harley-Davidson.

Специалисты российских фирм вряд ли станут украшать себя татуировками с логотипами «Вимм-Билль-Данн», МТС или, скажем, Черкизовского мясокомбината. Однако человек, питающий если не любовь, то хотя бы симпатию к товару, им производимому, — это уже ходячий рекламный носитель. Понятно, что лучше сразу нанимать людей, которым нравится брэнд компании: работодателю останется только, как выразился генеральный директор ИД GameLand **Дмитрий Агарунов**, «зажечь бензин, который уже есть в людях». Если же такого «бензина» изначально нет, можно «заправить» им людей в процессе работы.

## Работа на легенду

Наверное, ни у одной компании в мире нет таких преданных сотрудников, как у легендарной Harley-Davidson. Стоянка перед ее заводом в Милуоки (штат Висконсин) всегда заполнена сотней сверкающих «харлеев» — наглядное доказательство преданности марке. По меньшей мере 40% сотрудников приезжают на работу на «харлее», и позор тому, кто припаркует поблизости мотоциклы Honda или Kawasaki. «Конечно, не все новые сотрудники компании являются владельцами „харлеев“, но большинство из них испытывают теплые чувства к этой марке и рано или поздно становятся ярыми ее поклонниками», — пишут в книге «Радикальный маркетинг» Сэм Хилл и Гленн Рифкин. Компания Harley-Davidson не имеет громоздкой маркетинговой структуры — она ей попросту не нужна. Потому что функции по продвижению

выполняют сами сотрудники, не требуя за это дополнительного вознаграждения. Более того, имея такой лояльный персонал, компания в 1995 году вообще упразднила отдел по работе с торговой маркой. Именно своим сотрудникам, а не специализированному агентству компания поручила организацию юбилея Harley-Davidson. Они позируют в качестве моделей, демонстрируя одежду для мотоциклистов, принимают участие в мотогонках, а также проводят экскурсии по цехам, где собирают легендарный «харлей». Перспектива встретиться с настоящим рабочим с завода Harley-Davidson приводит клиентов в восторг. «Если покупатель не будет ощущать, что мы гордимся нашим продуктом, он тоже не станет им гордиться», — цитируют авторы книги вице-президента Harley-Davidson **Джоан Бишман**.

## Знакомство с родителями

КОГДА МЕНЕДЖЕР рекламного агентства начал работу над проектом для косметической компании, он спросил сотрудниц фирмы-клиента: «А вы сами пользуетесь косметикой своей компании?» Девушки раскрыли косметички, и у каждой оказалось по несколько тюбиков производства этой фирмы.

Лояльность к брэнду не появляется на пустом месте — сотрудникам надо специально рассказывать о продукте и его преимуществах. «Чем больше информации и чем с большим воодушевлением представит ее компания, тем лучше», — считает генеральный директор компании «Аксима: консалт» **Елена Скриптунова**.

Например, экосупермаркеты — относительно новый формат для нашего рынка. «Товары у нас все больше незнакомые, марки нераскрученные», — рассказывает директор по маркетингу экосупермаркета «Грюнвальд» **Марина Гольдинберг**. — И покупатели часто спрашивают: а что это? Вы сами пробовали?» Поэтому компания познакомила всех продавцов с историей продуктов, технологией производ-

ства, для персонала провели специальные дегустации. Из Германии приезжал владелец небольшого семейного предприятия и лично показывал, как он печет хлеб. «Когда человек не просто стоит за прилавком, а с душой рассказывает, что это за хлеб, клиенты это чувствуют», — уверена Марина Гольдинберг.

В российской компании «Энроф» (эксклюзивный дистрибутор марок Mexx, Calvin Klein, Pinko и TopShop) практически весь персонал занят продвижением брэндов. Но и сотрудники бэк-офиса хорошо знают, что именно продает их компания, а многие даже разбираются в модных тенденциях. «Не знать о своих марках даже как-то неудобно, — пожимает плечами HR-директор компании **Екатерина Днепровская**. — Никто не заставляет людей ходить на обучающие тренинги, просто мы сделали информацию доступной для всех».

Но информация — только первая ступень к лояльности. Более высокая ступень — когда люди пользуются продукцией компании. При этом дарить им ее не стоит. «Это лучший способ избежать воровства, но, как ни странно, к лояльности

такой прием отношения не имеет», — считает генеральный директор «Пентаграмма групп» **Константин Мельников**. Другое дело, если для своих можно снизить цену. Например, по словам специалиста по связям с общественностью компании Avon **Натали Чиколлини**, все сотрудники получают «приятную скидку», и у многих есть свои фавориты в косметической линейке.

## Любовь и снеки

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ «Финком» (российский производитель снеков) **Борис Марко** с точностью до пакетика знает, сколько орехов, семечек или сухофруктов в месяц съедают его 216 сотрудников. Например, в январе прошлого года они купили 99 коробок снеков более чем на 18 тыс. руб., в феврале — почти на 16 тыс. руб. И это с учетом скидки 50%.

Сотрудники «Финкома» не только сами с удовольствием щелкают семечки, но и по собственной инициативе продвигают снеки. Например, дарят продукцию посетителям и деловым партнерам (представителям банков, тренинговых и рекрутинговых компаний и т. д.). «Подарок сто-

## Секрет подписки на «Секрет фирмы»

При подписке на 2008 год карта номиналом \$20 — в подарок!



Дополнительная информация: (8 495) 721 28 82  
www.kommersant.ru



реклама



Лояльный персонал способен возвести продукцию своей компании на пьедестал

имостью 20 руб. вряд ли можно считать взяткой. Зато внимание дарителю обеспечено, — не сомневается Борис Марко. Или почему бы, выступая на конференциях, не раздавать вместо визиток пакетики с орешками? «Меня все помнят как „орешника“, и лишь потом вспоминают фамилию», — улыбается HR-директор компании Людмила Кольцова.

Маркетинговая роль сотрудников не исчерпывается продвижением — компания привлекает персонал еще и к тестированию новой продукции, создавая из работников, а иногда и членов их семей специальные контрольные группы. Например, дизайн упаковки новых брэндов «ЛуЗгарики» (семечки) и Bon Ami (сухофрукты) разрабатывали с учетом мнений и пожеланий персонала. После фокус-групп люди сторали от любопытства, что будет с брэндом дальше. «Вы бы видели, какую гордость испытывали те, кто угадал с этикеткой», — улыбается Борис Марко.

Лояльные работники — это еще и самые строгие критики. На внутреннем сайте они могут пожаловаться: «Я никак не мог вскрыть упаковку, дернул — и все орехи высыпались на пол». Компания, получив такой сигнал, начинает работать над сваркой шва. Борис Марко объясняет: «Если люди видят, что их мнением интересуются, они становятся яркими поклонниками товара».

Идея тестировать новые вкусы и марки на собственных сотрудниках довольно популярна. В компании British American Tobacco (BAT) курильщики могут принять участие в специальных дегустационных комиссиях. «Мы таким образом расширя-

ем „курительный кругозор“ сотрудников, обучаем их более профессионально подходить к оценке ароматов и вкусов сигарет. А мнения дегустаторов потом учитываем в производственном процессе», — рассказывает директор по корпоративным отношениям BAT Russia Александр Лютый.

Хотя собственный персонал — удобная и бесплатная фокус-группа, такой способ тестирования не лишен недостатков. Свои люди не всегда объективны, и в сложных случаях производители чаще полагаются на «чужие» оценки. Например, когда «Финком» запускал дамскую серию снеков, мнения женской части коллектива и внешней фокус-группы разошлись. В результате компания выбрала упаковку, понравившуюся сторонним потребителям.

## Виртуальный роман

ЕКАТЕРИНА ДНЕПРОВСКАЯ в свое время познакомилась с менеджером компании Kimberly-Clark, которая продвигала подгузники. Когда девушка рассказывала об этой продукции, у нее горели глаза. «В какой-то момент я даже пожалела, что мой ребенок уже вырос», — вспоминает госпожа Днепроvская.

Сотрудникам компаний, продающих престижные товары, легко влюбиться в ее брэнды. Другое дело предметы гигиены или, скажем, лекарства — ими восхищаться сложнее. «В таком случае важно, чтобы люди понимали: продукт качественный и приносит пользу. И были уверены, что он действительно стоит этих денег», — полагает Елена Скриптунова.

Кроме того, можно акцентировать внимание сотрудников не на продукции,

а на брэнде компании. Например, дарить майки или кепки с логотипом работодателя. Иногда это работает.

Екатерина Днепроvская не так давно занимала пост HR-директора на канале MTV. Никаких скидок и дегустаций компания проводить не могла, зато на праздники презентовала сотрудникам майки, забавные рюкзаки и т. п. «Я, например, до сих пор ношу майку MTV», — признается Днепроvская. — Если продукция сделана с выдумкой, ничто не мешает людям подчеркивать с ее помощью свою принадлежность к компании и ее брэнду».

## Ревность не порок

НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД корпоративный мир обсуждал пикантную новость: компания Coca-Cola уволила водителя, «изменившего» ей с баночкой Pepsi.

Однако в России нередко считают, что лояльность, как и любовь, навязать невозможно. Так что формально сотрудникам никто не запрещает пользоваться конкурирующими марками (во всяком случае, ни одна компания в этом не признается).

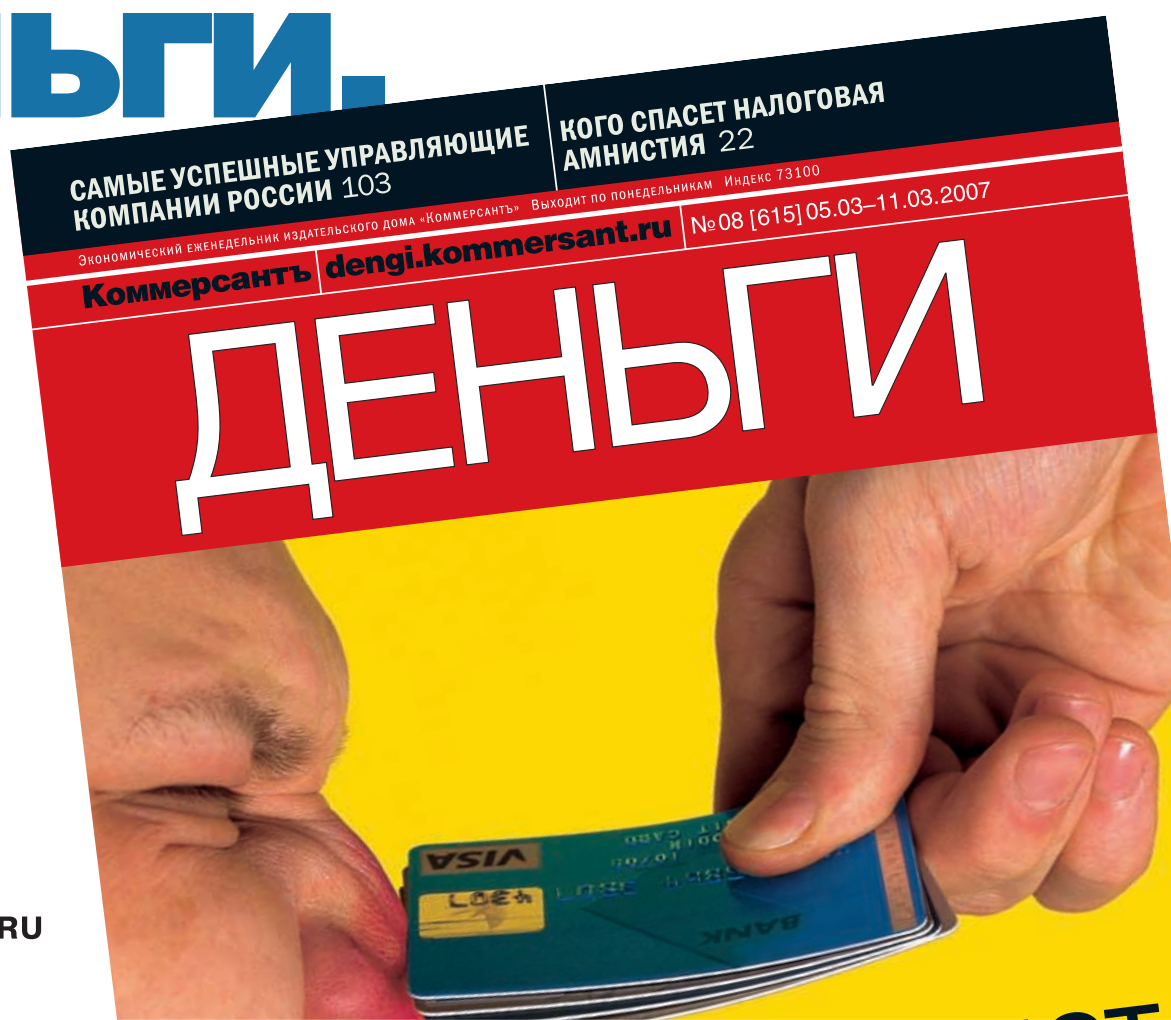
Александр Лютый объясняет, что корпоративный этикет не ограничивает сотрудников в выборе той или иной табачной марки. Иван, бывший рабочий с московского завода BAT, информацию подтвердил. На работе он курил сигареты, выпускаемые BAT, тем более что каждый месяц сотрудникам выдавали два блока сигарет бесплатно. А в другое время покупал Marlboro (Philip Morris), потому как давно к ним привык. И никто его не осуждал.

Если компания сумела воспитать в сотрудниках лояльность, они сами не будут покупать продукцию конкурентов. «Я лично конкурирующими марками не пользуюсь, и друзьям между делом „шпилю“ вставляю, если увижу у них. Но это сугубо личное дело», — уверена Наталья Николени. Оступившегося работника быстро «перевоспитает» коллектив. Так, если новый сотрудник компании «Финком» покупает «чужие» семечки, коллеги ничего ему не говорят, но смотрят недоуменно. И через пару месяцев человек сам переходит на «родную» продукцию. «Это гораздо действеннее, чем запрещать и вызывать на ковер», — резюмирует Борис Марко.

Однако невозможно добиться лояльности, если в компании отсутствует самый главный фактор: «фанатеющий» от ее продукции руководитель. В этом случае заразить энтузиазмом персонал вряд ли получится. **СФ**



# Коммерсантъ. Все за наши деньги.



# спроси секрет фирмы



Дмитрий МОНАХОВ  
Москва

## Web-сюрприз

**Наша веб-студия занимается разработкой сайтов. Хотим повысить лояльность клиентов и сделать так, чтобы они заказывали у нас же и продвижение сайтов.**

Можно обратиться к крупным клиентам, которые дают вам 70–80% оборота, выяснить, что им нужно, и на основе их пожеланий составить программу лояльности. Однако будьте готовы к тому, что пожелания могут оказаться непосильными, а вам придется их выполнять.

Бонусные и накопительные системы в вашем случае вряд ли будут эффективны. Клиент, заказавший сайт, редко обращается за разработкой второго-третьего порталов. Однако и здесь есть варианты. На сайтах всегда случаются неполадки, которые надо оперативно устранить, еще чаще возникает необходимость что-то изменить, дополнить. Поэтому любой крупный клиент оценит, если за символическую плату вы предоставите одного из своих сотрудников в качестве персонального аккаунт-менеджера.

Не менее приятной «подкормкой» к уже налаженному сотрудничеству станут корпоративные подарки. Не стоит заказывать банальные презенты: календари, ежедневники, блокноты. Анастасия Валянская, руководитель отдела медийных продаж агентства мобильного маркетинга «Мобимарк», делится опытом: «Когда нужно поддерживать хорошие отношения с важным клиентом, мы подключаем свои креативные возможности. Например, создаем для постоянного заказчика бесплатную флеш-анимацию, открытку или картинку. Он в свою очередь может разослать наш подарок по базе своих клиентов. И тем самым дополнительно оповестить их о нововведении — „у нас открылся обновленный сайт“. На разработку такого сюрприза уйдет около часа, и он окажется более уместным и полезным, чем набившие оскомину деловые презенты».

Марина МАРЬИНА

## Покупать — так с музыкой

**Какую музыку выбрать для магазина женской одежды (возрастная категория 20–45 лет)?**

Формулировка «возрастная категория от 20 до 45 лет» не дает четкого представления о позиционировании марки и ее целевой аудитории. Музыкальное сопровождение должно соответствовать стилю жизни покупателей, их ожиданиям. «Чем четче описана целевая аудитория самой маркой, тем точнее можно сформулировать вкусы и предпочтения клиентов», — уверен коммерческий директор Fashion Consulting Group Ануш Гаспарян.

Она приводит в пример бренд Vassa: целевая аудитория — молодая горожанка на первом этапе построения карьеры, в магазинах марки звучит инструментальная

музыка (джаз и т. п.). Другой пример — молодежная марка Levi's, в ее магазинах всегда можно услышать последние музыкальные новинки.

В России пока нет компаний, занимающихся профессиональным аудиоформлением магазинов. Обычно же ритейлеры подбирают музыку самостоятельно. «Зачастую просто включают радио», — отмечает руководитель проектов консалтинговой компании «Дельта менеджмент» Ирина Чмелева. Но можно и обратиться за помощью в звукозаписывающие компании вроде Universal или «Монолит».

Валерий ОСАДЧИЙ  
Киев

## Книги для роста

**Я почти пять лет работаю в сфере продаж и хочу расти дальше. Что можно почитать по развитию лидерских качеств?**

Книг, посвященных развитию лидерских качеств, в мире издано уже больше 10 тыс. Чтобы не утонуть в море деловой литературы, имеет смысл разделить все книги по лидерству на несколько категорий и выбирать лишь то, что интересно именно вам. Книги общего характера пытаются дать ответ на вопрос, какие качества делают людей успешными и как их развивать. Пожалуй, первой книгой такого рода можно считать «Как приобрести друзей и оказывать влияние на людей» Дейла Карнеги. Из современной литературы стоит отметить «Семь навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови и «Эффективный руководитель»

Питера Друкера. Книги второго типа посвящены эмоциональной стороне лидерства: их авторы дают советы по решению психологических проблем менеджеров. Таковы, например, «Мистика лидерства», которую написал Манфред Кетс де Врис, а также «Полный улет» Стива Фарбера. Наконец, книги третьего типа — автобиографии топ-менеджеров и предпринимателей. Их авторы стремятся не столько научить читателя, как стать эффективным лидером, сколько дать пример для подражания. Рекомендуем «Мои годы в GE» и Winning Джека Уэлча и «Влейте в нее свое сердце» CEO сети Starbucks Говарда Шульца.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу [sf@kommersant.ru](mailto:sf@kommersant.ru), и мы постараемся помочь. В анализе ваших бизнес-ситуаций эксперты «Секрета фирмы» опираются на собственный опыт, а также на опыт и практику ведущих консультантов. Тем не менее, наши советы ни в коем случае не должны рассматриваться вами как прямое указание к действию — вы можете использовать (или не использовать) их по своему усмотрению; «Секрет фирмы» не несет ответственности за ваши действия, основанные на рекомендациях, опубликованных в этой рубрике.

**МОСКВА,  
ОТЕЛЬ  
HOLIDAY INN  
SUSCHEVSKY**

# **РУКОВОДИТЕЛЯМ И ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ АВТОМОБИЛЬНЫХ КОМПАНИЙ И ДИЛЕРСКИХ СЕТЕЙ**

При поддержке Ассоциации  
«Российские автомобильные  
дилеры (РОАД)»

**Стоимость участия** (без НДС)  
17000 рублей; для частных лиц  
6500 рублей

— Включены: раздаточные  
материалы, обед, кофе-брейки

**Специальное предложение**  
Каждый третий участник  
от одной компании — бесплатно

— Для подписчиков  
Издательского дома  
«Коммерсантъ» — скидка 10%

**Регистрация**  
(495) 960 31 18 (доб.2047),  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru),  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru),  
[conference@kommersant.ru](mailto:conference@kommersant.ru)

— **При регистрации  
до 11 февраля — скидка 20%**

## **КОНФЕРЕНЦИЯ АВТОДИЛЕР 2008: УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ, ПРОДАЖИ, СЕРВИС**

# 04.03.2008

### **Цель конференции**

Обсудить в профессиональном кругу насущные проблемы отрасли, завязать деловые контакты, прийти к взаимопониманию.

На конференции будут представлены позиции поставщиков, автодилеров и сервисных центров. В фокусе внимания — актуальные вопросы управления и развития, а также проблема удержания лидерства на конкурентном автомобильном рынке.

### **Темы конференции**

Информационная открытость дилера: плюсы и минусы

— Выбор эффективных способов продаж

— Экспресс-сервис как новая услуга для клиента

— Управление взаимоотношениями с клиентами в автобизнесе

— Корпоративные продажи — будущее автомобильного рынка

— Влияние зарубежных производителей на рынок авторитейла России

— Лидерство на авторынке: как удержать?

— Собственный бренд или марка производителя: что продвигать?

— Внедрение новых комплексных финансовых инструментов в систему дилерских продаж

Автокредитование как форма стимулирования сбыта

— Стратегическое сотрудничество дилера и банка: проблемы и новые решения

— Создание в России эффективного рынка автокомпонентов

— Система взаимозачёта trade-in: преимущества и недостатки

— Эффективность интернет-технологий в автобизнесе

— Специальные маркетинговые программы автодилеров (событийный маркетинг, директ-маркетинг, сезонные акции)

— Эффективные программы лояльности дилерских сетей

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

НИРМАЛЬЯ КУМАР И ЯН-БЕНЕДИКТ СТЕНКАМП НАПИСАЛИ КНИГУ О ВОЙНЕ, КОТОРАЯ ДОКАТИЛАСЬ И ДО РОССИИ. ЭТО ВОЙНА ТРАДИЦИОННЫХ БРЭНДОВ С МАРКАМИ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ. текст: дмитрий крюков

## Гидры и Гераклы



**Марки торговых сетей:  
новые конкуренты  
традиционных брендов**  
КУМАР Н., СТЕНКАМП Я.-Б.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2008  
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 264 СТР.

«Брэнд-менеджер наших дней находится в хорошей компании. Ведь и Гераклес убил Гидру не волшебной пулей» — так успокаивают Кумар и Стенкамپ сотрудников компаний в предисловии к своему сочинению.

Симпатии авторов понятны: они сами работали в компании, выпускающей фасованные товары. В первой, большей части книги последовательно описано, как гидры-ритейлеры душат Гераклов-производителей. Если в 2000 году марки торговых сетей занимали 14% всей фасованной продукции в мире, то к 2010 году на них будет приходиться уже 22%.

У гидры, с которой производители ведут неравный бой, три головы: немаркированные товары, брэнды-имитаторы и, наконец, так называемые инновационные предложения, или высококлассные брэнды. Все они по-своему неприятны.

Первые — потому, что в несколько раз дешевле, чем продукция, продаваемая под традиционными брэндами. Вторые опасны потому, что не только дешевле, но еще и паразитируют на дизайне известных марок. Так, французские и итальянские модельеры были вынуждены закрыть свои показы для посторонних, поскольку дизайнеры из Зага чересчур быстро адаптировали коллекции откутор для массмаркета.

Но самыми коварными Кумар и Стенкамп признают высококлассные, или инновационные, брэнды ритейлеров. Ведь они конкурируют с товарами производителей не только по цене и по качеству, но и в области эмоциональной составляющей брэнда. А это, как известно, священный источник вечной прибыли.

Справедливости ради стоит отметить, что, несмотря на свой производственно-фасовочный опыт, Кумар и Стенкамп стараются возвыситься над схваткой производителей и ритейлеров — и дают последним ряд полезных советов. Например, как сегментировать портфель брэндов исходя из опыта мировых гигантов вроде Wal-Mart и Tesco, как рассчитать оптимальную цену для private label. Для этого авторы обращаются к исследованию профессоров школы бизнеса Wharton. В течение года американская бакалейная сеть сохраняла цены на традиционные брэнды неизменными, а товары под своими марками продавала то много дешевле, то много дороже. Мало кто из ритейлеров решает на столь радикальные эксперименты,

так что ознакомиться с результатами им будет полезно.

Из расчетов следует, что товары под собственными брэндами пока что приносят ритейлерам все же меньше прибыли. Но очень скоро ситуация изменится. «Вполне вероятно, что более быстрый товарооборот на единицу торговой площади для товаров традиционных брэндов уже в прошлом», — делают неутешительный вывод Кумар и Стенкамп.

Вторая часть книги посвящена тому, как производителям выйти из войны (коль скоро ее не избежать) с наименьшими потерями. Помимо банальных разговоров о пользе инноваций, здесь можно найти небезынтересные рассуждения о стратегии, которой должны руководствоваться производственные компании, принимая заказы на изготовление товаров для ритейлеров. То есть при умелом лавировании противники даже способны образовать взаимовыгодные альянсы.

Кстати, одна из позитивных форм сотрудничества упоминается прямо на обложке книги, где приведены рецензии топ-менеджеров X5 Retail Group, «Аптечной сети 36,6», Nestle и Unilever. Прекрасный пример того, как ритейлеры и производители играют в одни ворота (в данном случае — чтобы продать книгу). **СФ**



# iOne

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Слово и дело

64

Не волшебная  
палочка,  
к сожалению

68

Отдам ERP  
в хорошие руки

72



Стратегический разрыв → 64



### МОБИЛЬНЫЙ ДЛЯ БЕДНЯКА

Индийская компания Spice выпустила самый дешевый мобильный телефон, предназначенный для развивающихся рынков Азии. People's Phone появится в продаже в марте этого года по цене меньше \$20. Но покупателям «народного телефона» не стоит обольщаться относительно его возможностей — у модели даже нет экрана. Именно за счет максимальной простоты устройства разработчикам удалось добиться столь низкой его цены. За первый год они рассчитывают продать 10 млн трубок, которые поначалу будут выпускаться на заводе в Китае. Затем Spice планирует запустить и собственное производство.

Надо сказать, что это не первая попытка выпустить на рынок мобильный телефон с упрощенным функционалом. Однако предыдущие трубки для малоимущих не нашли спроса. Но Spice неудачи предшественников не останавливают, и компания все же надеется завоевать свою долю рынка. Тем более что индийский рынок сотовой связи считается одним из самых перспективных в мире: из 1,1 млрд индусов мобильной связью пользуются лишь около 230 млн. По прогнозам, через три года количество пользователей вырастет до 500 млн. Spice остается только договориться с местными сотовыми операторами, чтобы они разработали спецтариф для абонентов, для которых телефон дороже \$20 — непозволительная роскошь → Gmobile.ru



### ЦЕНЗУРА В РУНЕТЕ НЕ ПОМЕШАЕТ

Более половины россиян (58%) считают, что в Рунете необходимо ввести цензуру. Таковы результаты опроса, проведенного исследовательским центром

портала SuperJob.ru. В качестве причин для введения онлайн-цензуры граждане называют обилие порнографических сайтов, пропаганду насилия, залежи непроверенной информации, рекламу сомнительных услуг, спам и т. д. От всего этого, считают они, необходимо в первую очередь оградить детей и подростков. За цензуру в интернете чаще высказывались женщины (68%), мужчины не столь категоричны: сторонниками введения цензуры выступают 50%, против — 40%. В целом поборниками свободы слова в Рунете оказались 31% граждан. За фильтрацию контента выступают, как правило, представители старшего поколения (старше 50 лет — 64%), и 30–40-летние родители (61%), беспокоящиеся за своих детей. Впрочем, даже сторонники введения цензуры оговариваются, что в России «нужна выборочная цензура», «без административных перегибов». Каждый десятый затруднился с ответом, полагая что «это сложно осуществить технически» → Superjob.ru



### РОССИЯ ОБОГНАЛА КИТАЙ ПО СПАМУ

Компания Sophos опубликовала свой отчет «Грязная дюжина» (dirty dozen), в котором отображается статистика стран — главных распространителей спама. В 2007 году Россия обогнала Китай, долгое время занимавший второе место в «Грязной дюжине», по объему спама, распространяемого с ее территории. Лидером же дюжины остаются США, откуда рассылается 21% всего спама. Как отмечают исследователи из Sophos, в последнем квартале 2007 года в России быстро увеличилось количество компьютеров и серверов, которые спамеры используют для рассылки нежелательной корреспонденции. Согласно отчету, с российских ПК и серверов рассылается 8,3% мирового спама. Китайцы же, которые еще два года назад «соревновались» с американцами за первое место в «Грязной дюжине», сейчас ответственны лишь за 4,2% спам-писем → IT Web

# СОБЫТИЯ

11.02 → 25.02



### СЧЕТА-ФАКТУРЫ СТАНУТ ЭЛЕКТРОННЫМИ

У российских компаний появился шанс избавиться от необходимости обрабатывать и хранить бумажные счета-фактуры. До конца года Мининформсвязи совместно с Минфином планирует решить технологические и юридические вопросы для подачи в контролирующие органы электронной копии этого документа.

В среднем в компании с числом штатных сотрудников порядка 300 человек формируется около 250 счетов-фактур в день. Эти бумаги возникают при передаче товара от продавца покупателю: накладная и счет-фактура используются для ведения учета по НДС. Соответственно, за год в архиве накапливается более 50 тыс. документов. Можно представить, сколько сотрудников занято их обработкой и сколько времени и сил требуется, чтобы вручную проверить эту информацию.

Между тем, технологическая основа для электронного взаимодействия между государством и бизнесом уже создана. Имеются и технические возможности обработки счетов-фактур в электронном виде, и контролирующим органам гораздо удобнее проводить проверки с помощью автоматизированных процессов. Единственная причина, по которой компании продолжают хранить счета-фактуры в бумажном виде, — отсутствие необходимой нормативной документации, уравнивающей в правах электронные и бумажные документы → Klerk.ru



## США ТОРМОЗЯТ МИРОВОЙ ИТ-РЫНОК

Forrester Research снизила свой прогноз в отношении закупок ИТ на 2008 год как в США, так и во всем мире. Исследовательская компания по-прежнему прогнозирует рост инвестиций в ИТ, но сократила его ожидаемые темпы в США с 4,6% до 2,8%, а на мировом рынке — с 9% до 6%. Как заявил вице-президент Forrester Эндрю Бартелс, прогноз основан на ожидании умеренного спада в экономике США во втором или третьем квартале: «Хотя нет никакой уверенности в том, что экономике США действительно ожидает рецессия, ее вероятность все же достаточно велика, чтобы оправдать более консервативный взгляд на ИТ-рынок».

Мировой объем инвестиций в ИТ на 2008 год Forrester оценивает в \$1,7 трлн. В 2007 году объемы ИТ-закупок выросли на 6,2% в США и на 12% в мире. В Центральной и Западной Европе в этом году, по мнению Forrester, рост составит 5%. Это значительно меньше 15-процентного роста за 2007 год, однако компания отмечает, что прошлогоднему высокому показателю способствовало ослабление доллара относительно евро.

Странам Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки Forrester предсказывает довольно успешный год. Нефтедобывающие страны, такие как Россия и Саудовская Аравия, увеличат свои инвестиции в ИТ на 12%, рост почти такой же, как и в прошлом году. В странах Азиатско-Тихоокеанского региона рост составит 9% по сравнению с 15% в 2007 году.

Доля США на мировом ИТ-рынке продолжает сокращаться и в этом году составит 33% против 40% в 2003 году. Однако на США приходится 44% общемировых закупок программного обеспечения. В целом мировой рынок ПО, по прогнозу Forrester, в этом году увеличится

на 8% против 11% в 2007. Особенно заметным замедление темпов роста будет на рынке аппаратного обеспечения. Аналитики предсказывают рост инвестиций в телекоммуникационное оборудование всего в 3%, вместо 12% в прошлом году; а темпы роста расходов на персональные компьютеры, серверы, запоминающие устройства и периферию сократятся с 12% до 4%.

Объем рынка услуг ИТ-аутсорсинга вырастет на 9%, рост же рынка консалтинговых услуг и системной интеграции замедлится → Algonet



## САМ СЕБЕ ГЕНЕРАТОР

Американские нанотехнологии создали ткань, которая способна вырабатывать электричество при малейших механических колебаниях. Костюм из такой ткани пока способен выдавать при ходьбе лишь несколько десятков милливатт электрической мощности, но для подзарядки мобильного телефона этого должно хватить.

В прошлом году Чжун Лин Ван из технологического университета штата Джорджия построил электрический генератор, состоящий из пучка нанопроводов, размещенных на поверхности проводящей пластины. Нанопроводы изготовлены из оксида цинка, обладающего пьезоэлектрическими свойствами, поэтому при деформации пластины они вырабатывают ток. В новой работе доктора Вана, опубликованной в Nature Physics, эта идея нашла свое продолжение. Теперь вместо плоской металлической пластинки в качестве носителя используются волокна кевлара — сверхпрочного полимерного материала, применяемого, в частности, в конструкциях бронжилетов. Нановолокна прикреплены к волокну-носителю, как щетины на щетке-ерше. Когда волокна трутся друг о друга, вырабатывается электрический ток. По оценке доктора Вана, с одного квадратного метра ткани можно получить до 80 мВт энергии. Материалы, сотканые из таких волокон,

можно использовать в покрое электрогенерирующей одежды и обуви специального назначения. Изделия из такой ткани найдут применение и в конструкции электронных имплантатов, таких как кардиостимуляторы.

Новая электрогенерирующая ткань не будет дорогой в производстве — нанопровода из оксида цинка можно производить в больших объемах. Диаметр волокна кевлара вместе с размещенными на нем нановолокнами не превышает 40 мкм, так что неприятных ощущений от ношения одежды из такой ткани возникнуть не должно. Ван уверен, что в течение двух-трех лет его изобретение приведет к созданию полноценного материала, функционально завершено, эффективного, надежного, гибкого и пригодного для покроя одежды → Topnews.ru



## ОСВОБОЖДЕННЫЙ ИТ-ТРУД

Опросив полсотни компаний российского ИКТ-сектора на предмет некоторых элементов их корпоративной культуры, CNews выяснила, что самыми либеральными работодателями являются разработчики ПО и системные интеграторы. Так, 89% компаний разрешают своим сотрудникам пользоваться ICQ, 83% смотрят сквозь пальцы на их хождения в социальных сетях. Курилки для сотрудников предусмотрены в 75% фирм, а употреблять алкоголь в офисе по разным поводам разрешено в каждой второй компании. Между тем, недавний опрос на портале Superjob.ru показал, что пользоваться «аськой» сотрудникам разрешают только 33% компаний из других секторов экономики. Степень либеральности зависит от специализации компании. Минимум запретов — у разработчиков ПО и системных интеграторов. Гонения на «аську» чаще встречаются у крупных операторов телекоммуникационных услуг. Впрочем, запрет на ICQ не полный:

разрешение на установку программы выдается ИТ-службой, если сотрудник обоснует потребность в ней. Что касается курения, то этот вопрос зачастую регулируется не внутренними правилами компании, а бизнес-центром, в котором находится ее офис → Cnews



## TRIPLE PLAY ФЕДЕРАЛЬНОГО МАСШТАБА

Группа менеджеров, поработавших в ведущих российских телекоммуникационных компаниях, составила команду, которая займется реализацией в России нового, весьма амбициозного телеком-проекта. Руководство группы компаний Efortel Russia, главным акционером которой является гендиректор Роснано Леонид Меламед, завершило разработку стратегии и представило планы развития бизнеса на ближайшую пятилетку. Планы обширны: в группе должны появиться федеральный мультисервисный оператор связи, магистральный оператор со своей сетью ВОЛС, контакт-центр (уже действует), контент-провайдер, оператор беспроводного широкополосного доступа. В общем, группа намерена предоставлять в пакете все современные телекоммуникационные услуги (телефония, интернет, телевидение из одной розетки и с общим счетом), как для корпоративных клиентов, так и на потребительском рынке, под единым федеральным брендом. Инвестиции в эти проекты (в том числе в приобретение региональных операторов) в течение пяти лет составят \$850 млн, и к 2012 году Efortel, по словам гендиректора компании Михаила Сусова, с выручкой порядка \$900 млн рассчитывает войти в десятку крупнейших телекоммуникационных холдингов России → iOne.ru

## IONE → ТЕМА

РАЗРЫВ МЕЖДУ ОПЕРАЦИОННЫМ ПЛАНом ТЕКУЩЕГО БИЗНЕСА И ВЕЛИЧЕСТВЕННЫМ ВИДЕНИЕМ ТОГО, КАКОЙ КОМПАНИЯ ДОЛЖНА СТАТЬ В БУДУЩЕМ, — ПЕЧАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ ДЛЯ БОЛЬШИНСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ. БИЗНЕС-СРЕДА НАВОДНЕНА ОСТАНКАМИ КОМПАНИЙ, НЕ СУМЕВШИХ РЕАЛИЗОВАТЬ СВОИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАМЫСЛЫ. ЦИФРОВАЯ ПРИРОДА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ СТРОИТЬ МОСТЫ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ПРОПАСТЬ, НО ТРЕБУЕТ ТЩАТЕЛЬНОГО ПОДХОДА К ВЫБОРУ ЦИФР

# СЛОВО И ДЕЛО

Автор: Игорь Пичугин



## «МЫ

себе давали слово не сходить с пути прямого, но...» Похоже, «Машина времени» пела именно о стратегическом разрыве. Изменчивость деловых условий («вот — новый поворот») и скорость, с которой происходит выравнивание конкурентных преимуществ («и мотор ревет»), приводят некоторых бизнесменов к мысли, что сама идея осмысленной и устойчивой стратегии устаревает, и, поскольку добиваться долгосрочных преимуществ становится все труднее, компаниям вообще не следует стремиться к их достижению. «Понятие „стратегия“ в настоящий момент не имеет стратегического значения», — скалабурил по этому поводу директор по информатизации одной крупной британской финансовой организации.

Что же взамен? Успех в бизнесе, утверждают «тактики», полностью зависит от гибкости и мобильности компании — от ее способности опережать и обходить конкурентов. Подобно гонщикам в «Формуле-1», полностью вживающимся в тактические маневры на трассе, менеджерам не следует думать о будущем; им нужно просто «рулить». Однако даже в автогонках есть своя стратегия: сколько раз и в какой момент заправлять машину, когда менять шины и т. д.

Да, сохранять устойчивое конкурентное преимущество становится все сложнее, но это не значит, что оно перестает быть важным. Наоборот, его значимость только растет. Именно искусство в выработке стратегии и ее реализации позволяет успешно конкурировать на рынке. Тот, кто считает, что стратегия умерла или умирает, ошибается. Важно не просто реагировать на текущие события (хотя роль способности к адаптации и скорости реакции

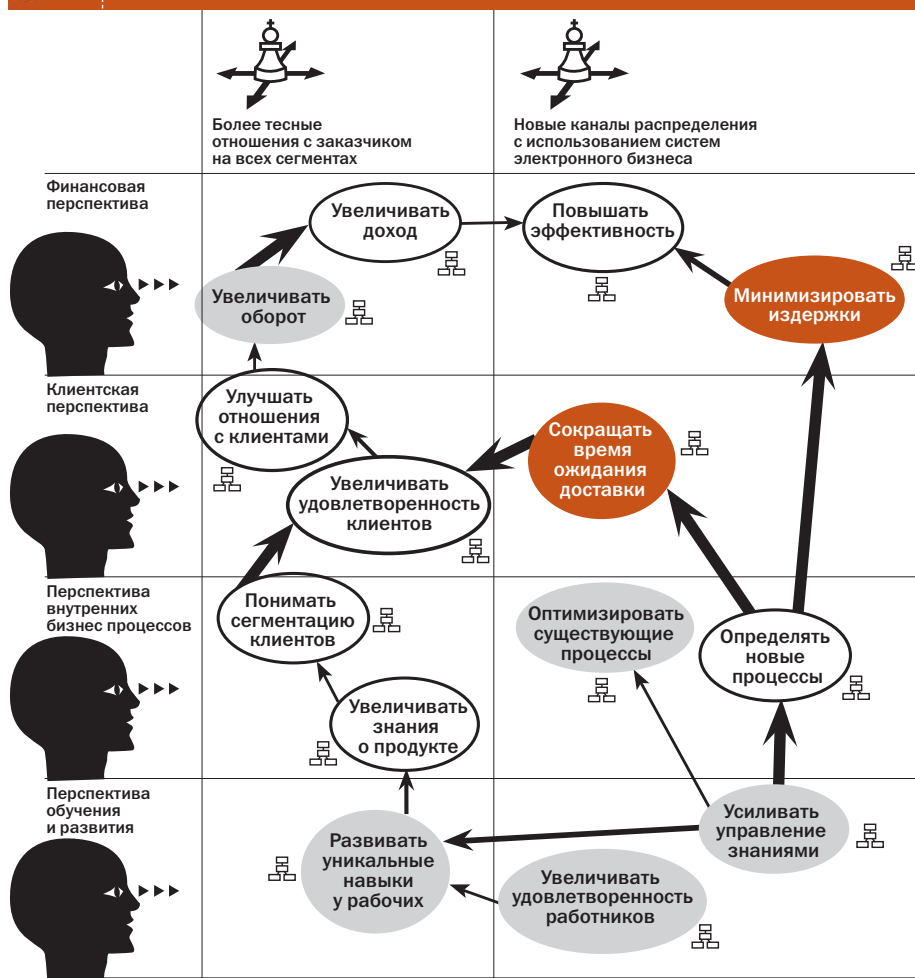
как факторов долгосрочного успеха будет только возрастать), но делать обдуманные шаги, учитывая прошлый опыт и ориентируясь на будущее. То есть мыслить стратегически.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РАЗРЫВ

Каждое предприятие рано или поздно сталкивается с необходимостью четко сформулировать свои стратегические цели, установки, миссию, видение, концепцию развития. Без этого управлять в крупных структурах невозможно. Причем формулировки — это только начало стратегического целеполагания. Ценностно-целевые установки необходимо транслировать сотрудникам. Иначе замучают «вечные» вопросы: чем мы занимаемся? ради чего? к чему стремимся? Если они долго остаются без ответов, компания подвергается разложению. Ее имидж работодателя тускнеет, поскольку отсутствие цели снижает привлекательность работы в ком-



## ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ НА КАРТЕ ЦЕЛЕЙ



пании для сотрудников. Но и это еще не все: мало просто транслировать целевые установки персоналу — сотрудники должны их «купить», чтобы они представляли для них безусловную ценность. В общем, вербализация стратегических ценностей и целей на определенном этапе жизненного цикла предприятия становится делом насущным.

Однако, справившись с этой задачей, руководители компании обнаруживают, что ничего существенного они не добились. Все выглядит по-прежнему, и затраченные усилия как бы пропадают даром. «Мы работаем, как работали раньше», — слышат начальники от подчиненных и друг от друга. Тогда возникает вопрос: что делать с принятыми формулировками? Как внедрить стратегию? Как заставить персонал работать на стратегические цели? Конечно, владельцем

«стратегического» процесса можно назначить топ-менеджмент, который, что называется, по долгу службы будет формировать и руководить реализацией мероприятий, направленных на достижение стратегических целей. Но как вовлечь в стратегическое движение организации весь персонал? Как оценивать каждое конкретное мероприятие: помогает оно движению компании к «светлому завтра» или тормозит его, становясь причиной вредного «трения»?

Долгосрочные цели, смелые стратегические планы — и детальные краткосрочные бюджеты, никак не связанные между собой. Не правда ли, знакомая картина? Огромное количество организаций в мировом бизнес-сообществе свалилось в пропасть, отделяющую процесс разработки плана от его выполнения, в этот стратегический разрыв между формулиров-

кой стратегии и ее исполнением. Неспособность организаций справиться с переходом компании от состояния нынешнего в состояние желаемое — одна из наиболее сложных управленческих проблем, стоящих перед руководителями высшего звена.

Слабое место большинства классических методов стратегического управления — контроль за достижением стратегических целей. Ситуация усугубляется еще тем, что многие компании для принятия стратегических решений до сих пор используют только прямые финансовые показатели деятельности (по данным Hackett Best Practices, более 80% компаний используют в основном оценки финансового или операционного характера). Но, основываясь на них, трудно предсказывать будущее, поскольку финансовые показатели, как правило, ориентированы в прошлое и содержат мало контрольной информации, необходимой для принятия решений о будущей деятельности. Они обычно вытекают из организационной структуры, а не из процессов, которые их обуславливают. Тревожные отклонения, влияющие на достижение стратегических целей, можно заметить на ранней стадии только в том случае, если принимать во внимание еще и причины финансовых успехов или неудач, которые кроются в клиентах компании, ее внутренних процессах, внедряемых инновациях и т. п.

Финансовая близорукость — не единственная проблема, мешающая работе традиционных систем оценки эффективности бизнеса. Такие системы сталкиваются также с перегрузками. Некоторые компании гордятся тем, что регулярно отслеживают 200 и более параметров на корпоративном уровне. Но как управлять автомобилем, на панели которого 200 приборов? Скорее всего, руководители их игнорируют. Еще одна проблема — у менеджмента нет непосредственного контроля над многими отслеживаемыми показателями. Такому контролю поддаются только действия отдельных сотрудников, но их влияние на стратегию компании не принимается в расчет. Стратегическая методология, которая берет начало на высшем уровне управления и устанавливает связь между корпоративными целями и действиями отдельных работников на низшем уровне, требует объединения «необходимого» с «контролируемым».

Все эти недостатки были учтены и исправлены при разработке сбалансированной системы показателей (ССП или BSC — Balanced Scorecard), ставшей сегодня самой популярной

методикой опережающего повседневного-стратегического управления. Впрочем, принципиальная схема этой системы, что называется, витала в воздухе, и ряд предприятий, решая проблему целенаправленной реализации стратегических установок, вынужденно изобретали разные ее элементы и варианты. Но как цельная и практичная технология менеджмента ССП появилась совсем недавно.

была в целом завершена. Основной вывод был таким: сбалансированная система показателей имеет безусловные преимущества по сравнению с традиционными концепциями, используемыми для комплексной оценки деятельности предприятия, и чрезвычайно полезна в качестве учетно-аналитического инструмента. Результаты исследования Дэвид Нортон и Роберт Каплан опубликовали

нилась с одной из крупнейших консультационных фирм Gemini Consulting. Через несколько месяцев Gemini вела уже большое количество проектов по внедрению ССП, и система получила широкое признание не просто как инструмент, обеспечивающий эффективное формирование и коммуникацию корпоративной стратегии, но и как механизм управления этой стратегией. ССП используется в компаниях в качестве основного инструмента управления бизнесом, который позволяет устанавливать индивидуальные цели, цели уровня департаментов и общекорпоративные цели, доводить их до сознания сотрудников и управленцев различного уровня, оценивать степень достижения поставленных целей с помощью сбалансированной системы ключевых показателей результативности (КПР) и получать быструю обратную связь. ССП была признана удобной моделью, обеспечивающей новые аналитические возможности в рамках традиционной концепции MOST (Mission, Objectives, Strategies, Tactics). А Нортон и Каплан в 1996 году подвели итоги трехлетнего опыта внедрения системы в статье «Использование Balanced Scorecard как системы стратегического управления».

Разумеется, три публикации журнального формата не могли ответить на все вопросы, возникающие у управленцев. Они только подогрели интерес к использованию ССП в целях стратегического управления. Поэтому в 1996 году авторы методики написали книгу «Система сбалансированных показателей: перевод стратегии в действие», в которой постарались дать полноценный и структурированный обзор концепции и привели опыт внедрения ССП. Впоследствии Нортон и Каплан написали еще несколько статей и в 2001 году — вторую книгу («Организация, сфокусированная на стратегии»), в которой еще раз подчеркивалась стратегическая природа методики ССП. Но именно первое издание послужило стимулом для дальнейшего развития и поиска новых областей применения системы среди большого числа компаний как государственного, так и коммерческого сектора. Многие консалтинговые компании избрали своей специализацией услуги в области постановки ССП и ее интеграции с другими инструментами в рамках единой модели поддержки принятия управленческих решений. В России рост интереса к концепции ССП начался в 2001 году, когда появились первые проекты по внедрению этой систе-



## ПОДОБНО ГОНЩИКАМ В «ФОРМУЛЕ-1», МЕНЕДЖЕРАМ НЕ СЛЕДУЕТ ДУМАТЬ О БУДУЩЕМ; ИМ НУЖНО ПРОСТО «РУЛИТЬ». ОДНАКО ДАЖЕ В АВТОГОНКАХ ЕСТЬ СВОЯ СТРАТЕГИЯ

### КАК БАЛАНСИРОВАЛАСЬ ССП

Концепция Balanced Scorecard была создана в 1990 году, когда Norlan Norton Institute, исследовательский центр аудиторско-консалтинговой компании KPMG Peat Marwick, занялся поиском новых методов и инструментов измерения и повышения эффективности управления. Это исследование называлось «Измерение эффективности организации будущего» и проходило в течение года.

Проект возглавили директор Norlan Norton Institute Дэвид Нортон и профессор Harvard Business School Роберт Каплан, которого привлекли в качестве научного консультанта проекта. Участниками исследования стали также менеджеры крупнейших компаний, представляющих различные сферы деятельности (высокие технологии, производство товаров народного потребления, сфера услуг).

Основной гипотезой исследования было утверждение, что «базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации». В ходе длительных обсуждений и дискуссий была выработана основа модели, базирующаяся на четырех основных перспективах (точках зрения), по которым необходимо оценивать деятельность организации: финансы, рынок (клиенты), внутренние бизнес-процессы, обучение персонала и организационное развитие. Систему назвали «сбалансированной», поскольку она основывалась на комплексном подходе к оценке как материальных, так и нематериальных активов организации.

ССП прошла проверку в организациях, принимавших участие в проекте, и к концу 1990 года ее разработка

в 1992 году в статье «Сбалансированная система показателей: измерение, управляющее эффективностью», которая буквально ошеломила представителей делового мира.

Следующий этап развития ССП был связан с обнародованием результатов ее внедрения и апробации в компаниях FMC Corporation и Rockwater. Их руководители Лэри Брэйди и Норман Чамбер, участники проекта «Измерение эффективности организации будущего», открыли новые возможности методики, выводящие ее за рамки системы оценки эффективности. ССП нашла новое применение в качестве инструмента коммуникации стратегического видения этих корпораций. Система эффективно осуществляла функцию доведения до управленцев различных уровней новых стратегических планов и инициатив компании. До этого времени ССП использовалась большинством руководителей в качестве системы, направленной на повышение операционной эффективности, улучшение качества продукции, сокращение времени обработки заказа, производственного цикла, снижение себестоимости. Опыт же FMC Corp. и Rockwater показал, что ССП способна также отслеживать реализацию стратегических инициатив, предпринимаемых руководством, выделяя при этом ключевые процессы, воздействующие на стратегию, и оценивая их эффективность. Эти результаты Нортон и Каплан представили в своей второй статье, опубликованной в Harvard Business Review в 1993 году.

В середине 1993 года консалтинговая компания Renaissance Solutions, возглавляемая к тому времени Дэвидом Нортоном и специализирующаяся в области постановки ССП, объеди-

мы, с которых компании начинали работы по оптимизации своей деятельности.

### СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЯ

Счет проектов по ССП в России идет уже на десятки. Любопытно, что руководство компаний по-разному относится к раскрытию информации о ведущихся у них проектах такого рода. Некоторые воспринимают их как источник конкурентных преимуществ, позволяющий повысить инвестиционную привлекательность компании, как возможность ассоциировать предприятие с современными управленческими и информационными технологиями. Такие руководители с готовностью рассказывают о своих проектах, за исключением вопросов, составляющих суть стратегии предприятия. Другие же, наоборот, старательно скрывают информацию о проекте, считая ее утечку крайне нежелательной. Такие предприятия рассчитывают выиграть время в конкурентной борьбе, внедрив эту систему раньше соперников. Кроме того, некоторые компании не хотят афишировать свои проекты до тех пор, пока не появится уверенность в их успехе. А многие проекты так и остаются безызвестными, поскольку в разработке ССП — и ее реализации в корпора-

ходимые для их достижения, и ответственные за эти мероприятия менеджеры, разработаны КПП, позволяющие измерять степень достижения целей, то повседневные действия сотрудников будут иметь гораздо больше стратегического смысла. Особенно если систему мотивирования в компании привязать к разработанному КПП. Впрочем, без этого ССП работать не будет: попытки настроить менеджеров на достижение целей одними лишь административными методами успеха не принесут. Их доход должен зависеть от степени выполнения плановых показателей.

Характерно, что упражнения по ССП охотнее и чаще проделывают компании, на рынках которых происходит либерализация. Высокую концентрацию таких проектов сейчас можно наблюдать в российской электроэнергетике, переживающей период реформ. Так, МРСК Центра проект по разработке стратегических целей и построению ССП провела еще в 2004 году, и это было началом масштабной программы по совершенствованию деятельности этой распределительной сетевой компании. Проект по разработке и внедрению системы менеджмента качества, идущий в ОГК-2, тоже базируется на использовании ССП, позво-

ления компаниями. Так, красноярский дистрибутор алкоголя «Формула холдинг» свою экспансию в Сибирском регионе предварил рядом проектов, направленных на совершенствование системы управления. Один из них был связан с разработкой и внедрением ССП. С января этого года компания ввела систему мотивирования персонала, привязанную к КПП. Доход сотрудников «Формулы» делится на фиксированный оклад и бонус в соотношении 60:40, и выплата премиальных зависит от степени достижения плановых значений целевых показателей.

Проект по созданию ССП инициировал и генеральный директор группы «Алкобольные заводы ГРОСС». В рамках проекта разработана стратегическая карта верхнего уровня. В нее включены стратегические цели, за которые отвечает генеральный директор, и те цели, которые он считает необходимым контролировать лично.

В середине 1980-х весьма популярным был партийный лозунг «Начни перестройку с себя». Не все высокопоставленные коммунисты приняли его близко к сердцу, поэтому перестроить страну не удалось. В случае с ССП роль личности, венчающей корпоративную пирамиду, тоже велика. Во всех приведенных выше примерах (все эти проекты выполнены консультантами компании IDS Scheer Россия) именно первое лицо было кровно заинтересовано в разработке инструмента стратегического управления и выступало «двигателем» такого проекта. Можно еще вспомнить, что в ОАО «Пермская ГРЭС» проектом по ССП руководил финансовый директор, а в одной крупной розничной сети президент компании лично разрабатывал стратегические карты своих заместителей. Это, конечно, увеличивает нагрузку на руководителей, зато гарантирует «рабочий» результат. В тех же случаях, когда внедрение ССП в компании начиналось не «сверху вниз», а на некотором локальном уровне управления, или первое лицо компании не относилось к нему всерьез, долготельствием «стратегические» проекты, как правило, не отличались.

У проекта создания системы стратегического управления есть начало, но не должно быть конца. ССП не дает окончательных решений. Систему показателей необходимо постоянно пересматривать, замыкая тем самым контур стратегического управления. Эффект от внедрения ССП можно получить только в процессе эксплуатации системы, но представления об этом эффекте нужно добиться еще до начала внедрения ■



### У ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЕСТЬ НАЧАЛО, НО НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ КОНЦА. ССП НЕ ДАЕТ ОКОНЧАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

тивных информационных системах — легко наделать ошибок и тем самым загубить проект (см. рубрику «Личный опыт» на стр. 68).

Но в любом случае борьбу за повышение эффективности бизнеса нужно начинать с вопросов стратегии. А ССП позволяет выстроить стратегически ориентированную систему управления на всех уровнях корпоративной иерархии. Определив стратегические цели и развернув их в четырех (в классическом варианте) перспективах, позволяющих рассматривать компанию с различных точек зрения, руководители получают картину причинно-следственных связей: что, где и в какой последовательности нужно подтянуть в работе организации, чтобы добиваться желаемых результатов. А если стратегия еще представлена в виде измеримых целей, определены мероприятия, необ-

ляющей связать стратегические цели с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления. Аналогичный подход использует руководство ОАО «Тюменьэнергосетьсервис», где ведется проект по совершенствованию системы управления в соответствии с требованиями международных стандартов в области качества и экологического менеджмента. Свои наборы КПП в рамках методики ССП получили ключевые фигуры компании: генеральный директор и главный инженер.

Как только на российском алкогольном рынке наметилась тенденция к консолидации, в «застойной» прежде отрасли появились проекты по ССП. Акционеры нацелились на повышение капитализации своих активов и нацелили своих менеджеров на увеличение эффективности управ-

## IONE → ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

САМОЕ СЛОЖНОЕ В ССП — ЭТО ПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛИТЬСЯ С ПОКАЗАТЕЛЯМИ И ГРАФИКОМ ИХ ИЗМЕРЕНИЯ И СРАВНЕНИЯ, СЧИТАЕТ ВЕТЕРАН ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ **ДЖОРДЖ ТИЛМАН**. ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ИТ КОМПАНИИ BOOZ ALLEN HAMILTON ДЕЛИТСЯ СВОИМ ОПЫТОМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ИТ-ФУНКЦИЕЙ

# НЕ ВОЛШЕБНАЯ ПАЛОЧКА, К СОЖАЛЕНИЮ

От первого лица



**К**огда в 1992 году Нортон и Каплан опубликовали в журнале Harvard Business Review свою «установочную» статью об ССП, сама идея измерять эффективность бизнеса не только по финансовым, но и нефинансовым показателям выглядела более чем оригинальной. Однако придуманная ими сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) сильно укрепила мнение, что эффективный подход к таким измерениям должен обязательно включать все точки зрения на бизнес. Многие организации вносили изменения в базовую схему Нортон и Каплана и нашли для нее множество вариантов практического применения. Хотя изначально ССП была предназначена для оценки текущего состояния здоровья всего бизнеса, систему сумели адаптировать и для работы с отдельными подразделениями. Когда ССП реально работает, она становится мощным инструментом, который помогает топ-менеджерам оценить прошлые и текущие результаты и составить план на будущее.

В том числе — для управления корпоративной ИТ-функцией. Во-первых, в этом случае имеются вполне адекватные данные, с помощью которых можно измерять производительность информационных систем. Во-вторых, показатели для ИТ можно

разработать таким образом, чтобы они измеряли выгоду конечного потребителя ИТ-сервисов и степень его удовлетворенности. В-третьих, показатели могут служить эффективным средством для наведения мостов между ИТ-профессионалами и внутренними бизнес-заказчиками, которых они обслуживают. Поэтому, когда в начале 2000-х я занял пост СТО в компании Booz Allen Hamilton, первым делом я решил внедрить систему сбалансированных показателей для своего департамента.

Ведь большинство высших руководителей компаний отнюдь не стремятся вникать в задачи, стоящие перед ИТ-службой. Причиной ли тому начальническая технофобия, загадочность информационных систем или слабый внутренний маркетинг со стороны ИТ-менеджеров, но наши нужды и проблемы для них выглядят не очень-то привлекательными. Между тем отчеты о работе ИТ-отделов и производительности ИТ-систем, которые готовятся в том же формате, что и отчеты по другим бизнес-функциям, могут приоткрыть деловым людям дверь в сферу информационных технологий, особенно когда они дают топ-менеджерам и руководителям бизнес-подразделений понимание того, какие выгоды они могут получить от ИТ.

### ПОЧЕМУ ССП МОЖЕТ НЕ СРАБОТАТЬ

Как и в случае с другими бизнес-инструментами, ССП, к сожалению, не волшебная палочка, способная решить все проблемы. Польза от этой методики во многом зависит от того, как ее применяют.

До прихода в Booz Allen я консультировал топ-менеджеров этой компании и, в общем-то, имел представление о том, с чем мне придется столкнуться. Кроме того, мне довелось наб-

людать не одну попытку крупных корпоративных ИТ-отделов внедрить систему ССП или ей подобную.

И я был свидетелем достаточного числа примеров неудачных внедрений, чтобы понять, где кроются причины неудач. Взять, к примеру, задачу составления системы показателей (пожалуй, это самая трудная задача) и графика их измерений: здесь легко наделать ошибок, и множество проектов по внедрению ССП провалилось именно по этой причине.

Так, СЕО одной американской компании, занимающейся медицинским страхованием, с которым мне довелось работать, хотел создать такую систему показателей, которая давала бы более оперативную информацию, чем он получал из традиционной учетной системы. Действующие в компании ИТ-системы поставляли отчеты о работе каждого из четырех ее подразделений раз в неделю. Это были весьма детализированные отчеты, но сводных данных, которые бы на самом высоком уровне показывали динамику всего бизнеса, у него не было. Этот руководитель полагал, что если бы он мог отслеживать эту информацию ежедневно, у него было бы больше возможностей превращать недостатки в достоинства. И он пришел к выводу, что ему необходимо получить сведения по всем отделам не более чем суточной давности и в таком виде, чтобы было удобно их сравнивать.

Но даже в этом случае, когда заказчиком системы выступал генеральный директор, проект по ее внедрению провалился. Поначалу менеджеры грешили на технические проблемы, из-за которых так и не удалось интегрировать данные из разных бизнес-подразделений и создать сводный отчет по требованию начальни-ка. Я входил в команду, которую прив-

лекли для оценки ситуации и поисков решения. Как оказалось, проблема была вовсе не в ИТ-системах, а в определении необходимых для отчетности данных. Мы обнаружили, что каждый отдел определял показатели по-своему. Ни один из них не представил в одинаковом формате даже данные о доходах, что делало их сравнение бессмысленным.

В другой компании, которую мы консультировали (издательский дом), был неверно определен временной интервал для измерения и сравнения показателей. Когда эта компания решила внедрить ССП, руководство попросило начальников отделов предоставлять необходимые данные к пятому числу каждого месяца. Чтобы вы-

ный факт, нежели правильные дублирующиеся сведения. Любой администратор вам скажет: если в базе содержится несколько одинаковых записей, нужно удалить все, кроме одной. (Один неправильный номер сотрудника — это проблема для отдела кадров. Два разных номера одного и того же сотрудника — уже проблема для ИТ-систем). То же самое с ССП.

Что будет, если данные в вашей системе показателей не совпадают с данными в других, более авторитетных учетных системах? Ждите неприятностей: спонсоры более авторитетных систем (независимо от того, чьи данные правильные) будут выступать против нового ССП-приложения. Даже если обе подборки данных

Еще пример. Директор по маркетингу компании, выпускающей стройматериалы, желая «зарубить» проект внедрения ССП-приложения, на каждом шагу вставлял ему палки в колеса и с нетерпением ждал, когда же система наконец загнется. Я наблюдал за этими его попытками, а затем — за разочарованием от невозможности добиться своей цели.

Опытные менеджеры проектов знают, что между первичным энтузиазмом по отношению к новому проекту и первыми проблемами есть два критических периода. Первый — это «медовый месяц». Он длится обычно от 12 до 26 недель. В этот период рвение «отцов» проекта заставляет дело двигаться вперед. Горячие сторонники проекта преувеличивают его потенциальную значимость, критики же предпочитают пока держаться в тени. Но «медовый месяц» заканчивается, и над головами адептов сгущаются тучи. Былые энтузиасты нервничают, а противники проекта выходят «из подполья» и начинают открыто, в свое удовольствие критиковать проект. Если «черные дни» длятся слишком долго, скажем, дольше двух или трех месяцев, то проект, который, казалось, получил прочную поддержку, может быть заброшен или даже свернут. Проекты по внедрению ССП особенно уязвимы, когда случается нечто, отвлекающее внимание руководства компании: экономический спад, убытки или неожиданные изменения в подходах к управлению.

## ГЛАВА ОДНОГО ИЗ БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ВСЕМИ СИЛАМИ СТАРАЛСЯ НЕ ДОПУСТИТЬ, ЧТОБЫ СВЕДЕНИЯ О РАБОТЕ ЕГО ОТДЕЛА ПОСТУПАЛИ ПО СИСТЕМЕ НА САМЫЙ ВЕРХ — ГЕНДИРЕКТОРУ

полнить задачу в срок, руководители подразделений, которые хотели просмотреть материал до его подачи в команду по ССП, просили своих подчиненных присылать им данные за предыдущие 30 дней к 25-му числу каждого месяца. Ну, а эти подчиненные были вынуждены запрашивать сведения к 20-му числу, и так далее. Впрочем, такой подход все же имел какой-то смысл, поскольку большая часть дедлайнов попадала в те периоды, когда данные посылались или получались от внешних партнеров и контрагентов. Но, хотя ССП аккуратно фиксировала все бизнес-события, пользоваться ею было крайне сложно. Поскольку время подачи данных варьировалось в зависимости от уровня их предоставления, общей точки отсчета не было. Младший персонал видел какое-то событие в одном отчете, и оно же могло попасть в отчет старшим менеджером спустя месяц. И выяснение, когда же именно это событие произошло, создавало напряженность в коммуникациях и затрудняло сравнение показателей. Система проработала пару лет и быстро пришла в упадок, когда появились новые системы с отлаженным циклом предоставления отчетных данных.

Еще одна проблема, с которой часто сталкиваются при внедрении ССП, — противоречивость данных. Администраторы баз данных знают: ничто не может так подорвать доверие к базе, как непоследовательность и противоречивость информации. Пусть лучше в базе будет один невер-

будут правильными, но два источника информации противоречат друг другу, то точность, по крайней мере, одной из систем будет подвергнута сомнению. В итоге доверие ко всем управленческим системам, не только ССП, может пошатнуться.

Другая частая причина того, что ССП не приносит должного результата, кажется очевидной: некоторые люди просто не хотят, чтобы на их дела обращали слишком много внимания. Представьте производителя промышленных товаров, который пережил весьма сложный период внедрения корпоративной информационной системы (КИС), более широкой по функциональности, но схожей с ССП. Всю вину за пережитые трудности взвалили на программное обеспечение и анализ, проведенный корпоративной ИТ-службой. Но более тщательное исследование выявило действительного виновника проблем: глава одного из бизнес-подразделений всеми силами старался не допустить, чтобы сведения о работе его отдела поступали по системе на самый верх — гендиректору. Он сам относил свой отчет CEO, оставляя при этом полтора часа на то, чтобы вместе с ним пройти по цифрам. Благодаря этой хитрости он мог выделить или же подать нужным образом любые данные. КИС, которая позволяла бы главе компании самостоятельно знакомиться с данными, ему была просто не нужна. Более того, он как-то сказал мне, что информационная система будет работать здесь только «через его труп».

### «ПОКАЗАТЕЛЬНЫЕ» НЮАНСЫ

Итак, став CIO Booz Allen, я рассчитывал избежать ошибок моих бывших клиентов при внедрении ССП в ИТ-департаменте компании. Для начала мы взялись за вопросы, связанные с интеграцией данных, включая обеспечение их непротиворечивости и устранение расхождений в определениях. И как назло многое было сделано на низшем и среднем менеджерских уровнях, но практически ничего на высшем. Так что мы получили почти пустую карту показателей.

Там, где значений не было, мы вводили их после изучения и определения соответствующих ключевых показателей результативности (КПР). Существуют два подхода к определению показателей деятельности ИТ-отдела: КПР обеспечивают нас информацией, которую мы хотим знать, а показатели исполнения (ПИ) — это актуальная информация, которую мы можем получить или вскоре получим. КПР — это знания об эффективности использования активов, работы процессов или групп, такие как рост продаж,

степень удовлетворенности клиентов или надежность работы электронной почты, которые мы хотим иметь. ПИ — измерения, по которым мы можем узнать общее количество контрактов, число тех, кому понравилось обслуживание, или долю времени, которую пользователь потратил на работу с электронной почтой.

Всёобщее согласие в компании достигается тогда, когда КПП и ПИ практически одинаковы. Основные сложности возникают, когда их значения сильно расходятся. Чтобы избежать этого, мы потратили на определение данных времени больше, чем на любой другой аспект ССП. И этот процесс никогда не заканчивается: по мере включения в ССП новых систем, процессов или групп все определения должны пересматриваться и подтверждаться.

Другой критический момент — определение целевой аудитории ССП, которая в нашем случае включает менеджмент на корпоративном уровне и на уровне бизнес-подразделений, старших и младших ИТ-менеджеров, а также помощников в ИТ-отделе. Мы хотели создать такую систему показателей, которая подходила бы всем. Но для этого необходимо совместить два совершенно разных подхода: айтишники полагают, что они продают технологии, а их клиенты — что покупают услуги. И такое разночтение служит главной причиной всего плохого в работе ИТ-отдела, особенно в сфере взаимоотношений с бизнес-подразделениями.

Все больше руководителей ИТ-служб начинают понимать, как важно помнить об этом, когда представляешь бизнесу оценку своей работы. Дело ведь не в том, что один подход важнее другого, они оба необходимы. Различие только в форме представления. В Booz Allen наша система показателей в ИТ-отделе многоуровневая: верхние уровни содержат минимальный объем технической информации и сфокусированы на предоставлении услуг, которые пользователь хотел бы получить и за которые готов заплатить. Примеры — совместная работа, коммуникация, обработка заказов, финансовый отчет. Бизнес-пользователи находят верхний уровень ССП-карты наиболее полезным для себя.

Технический персонал использует нижние уровни карты, чтобы отслеживать статус и работу каждого технологического компонента: электронная почта, глобальные и локальные сети, серверы, системы хранения данных и т. д. Инфраструктура — это то, чем традиционно занимаются айтишники и что контролируют их внутрен-

ние системы. Если смешать эти два подхода, возникнет путаница и недоверие. Попробуйте заявить пользователю, который не смог воспользоваться электронной почтой во вторник, что с системой на прошлой неделе все было в порядке, и вы поймете, что я имею в виду. Он уверен, что почта во вторник была сломана, ИТ-менеджер уверен, что все работало. А почему? Да потому, что были проблемы с сетью, которую поддерживает другая ИТ-группа. Но семена сомнения посеяны и дали всходы.

Обычный элемент в системе ССП для ИТ-служб — сведение обобщенных показателей верхнего уровня к конкретным деталям. Что необычно для нашей системы ССП, так это природа используемых уровней. Показатели на каждом уровне тщательно выбираются для вполне определенной аудитории. В самом деле, создание карты показателей для широкого круга пользователей с обширными информационными запросами означает, что мы должны проанализировать каждый сегмент потребителей информации, чтобы понять, какие КПП они хотели бы в ней видеть. Но когда КПП были определены, уже довольно просто было подобрать метрики для измерений. Имея четкое представление о нашей аудитории, мы смогли выбрать необходимые показатели и разработать правильные определения для нашей карты.

Кроме того, мы знали, что для успеха нашего проекта многоуровневой ССП нам необходимо:

- > поддерживать программу популяризации проекта на полном ходу и «давить» на его участников;
- > следить, чтобы все ведущие ИТ-менеджеры публично демонстрировали энтузиазм в отношении проекта (даже если в частных беседах они отзывались о нем скептически);
- > хотя бы раз в месяц вводить новые, пусть и не слишком значительные, функции в систему. Тактика постоянных улучшений гарантирует, что ошибки будут не слишком серьезными и устранить их будет легче, так что риск провала всего проекта резко снижается. Подобная тактика поможет также сократить число «черных дней» проекта, когда первоначальная поддержка и энтузиазм ослабевают;
- > заботиться об уровне поддержки проекта со стороны пользователей с помощью встреч и презентаций, неформальных шоу и личных контактов. Мы стараемся лишний раз подчеркивать значимость проекта и управлять ожиданиями от него. Лучше всегда недообещать и потом перевыполнить.

И пока мы вполне довольны результатами. Наша система выдает на одной страничке самую важную информацию об основных наших услугах, плюс к этому финансовый отчет, данные о степени удовлетворенности клиентов и сведения о людских ресурсах. Все — по принципу светофора: зеленый — хорошо, желтый — нужно обратить внимание, красный — есть проблема. Всем цветам соответствуют детализированные сведения (численные, где это возможно).

Отчеты второго уровня карты охватывают те же 14 сфер, что и на первом уровне, но более детально — примерно по 140 показателям. Здесь также используется светофорный индикатор. Первый и второй уровни вместе составляют общий отчет о деятельности ИТ-службы, который ежемесячно посылается руководству компании.

Начиная с третьего уровня карты и до самого низа акцент переносится на технологические компоненты. Данные здесь численные, и они связаны с такими же числовыми целями. На низших уровнях система организована исключительно для ИТ-специалистов и может включать тысячи специфических показателей. Вся эта информация доступна для всех сотрудников ИТ-отдела. Подкрепляет все уровни карты и все показатели пакет определений, содержащий сведения о том, что именно измеряется и каковы целевые показатели по уровню предоставляемых услуг.

## ПОСТОЯННЫЕ УЛУЧШЕНИЯ

Мы все еще совершенствуем нашу внутреннюю структуру (процессы, бюджеты, саму организацию), чтобы отражать запросы потребителей ИТ-услуг лучше, нежели состояние технологических компонентов. Но самое важное — культура будет меняться таким образом, чтобы уйти от привычного и комфортного для айтишников «технарского» подхода и добиться такого состояния, когда каждый принимает близко к сердцу все, что связано с предоставлением ИТ-услуг. Заложившая в нашу карту показателей ориентация на услуги — ранняя фаза этих культурных перемен.

Мы понимаем, что если ССП нечто большее, чем просто система отчетности, другими словами, если она призвана отражать, какую роль мы играем в бизнесе компании и чем занимаемся, то ее совершенствование будет непрерывным процессом. Наша цель — использовать систему как движущую силу улучшений в работе ИТ-службы и позитивных изменений для компании в целом ■

# Время надежных решений

ИЗДАНИЕ 1 – НОМЕР 2



Windows Server 2003

## WINDOWS SERVER ОБГОНЯЕТ LINUX



Том Нэги для «Времени надежных решений»

**CONTIDROM**, легендарный полигон **Continental AG** в окрестностях Ганновера, Германия.

### ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ:

«Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления».

Пауль Швифер,  
директор по информационным  
технологиям Continental AG



**Новая информационная система гарантирует ведущему поставщику продукции для автомобильной промышленности 99,9% надежность**

Майкл Беттендорф

ГАННОВЕР, январь 2007 г. – включая управление групповыми политиками, позволило Швиферу сделать вывод с нашей прежней системой», – об очевидных преимуществах Windows Server® 2003 в сравнении с Linux. «Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления», – говорит Швифер, 85 000 сотрудников по всему миру. Несовершенные инструменты управления не позволяли команде Швифера поддерживать работоспособность системы на том высоком уровне, который требуется Continental AG, поэтому была необходима смена платформы.

Сначала рассматривалось решение на базе Linux. Однако после тщательной оценки команда Швифера пришла к заключению, что она не может обеспечить надежную и прогнозируемую среду, необходимую Continental AG. И в результате они выбрали Microsoft® Windows Server® 2003.

Наличие мощных средств оптимизации и настройки,

включая управление групповыми политиками, позволило Швиферу сделать вывод с нашей прежней системой», – об очевидных преимуществах Windows Server® 2003 в сравнении с Linux. «Windows Server обеспечивает надежную среду с возможностью централизованного администрирования и управления», – говорит Швифер, 85 000 сотрудников по всему миру. Несовершенные инструменты управления не позволяли команде Швифера поддерживать работоспособность системы на том высоком уровне, который требуется Continental AG, поэтому была необходима смена платформы.

Принятое решение полностью себя оправдало. С момента внедрения Windows Server 2003 поддерживает 99,9% надежность распределенной среды компании Continental AG. Подробнее ознакомиться с опытом Continental AG и другими практическими примерами, а также с результатами независимых сравнительных исследований Windows Server и Linux можно на сайте [www.microsoft.com/rus/getthefacts](http://www.microsoft.com/rus/getthefacts)

### ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ: Настроение IT-профессионалов напрямую связано с надежностью

Подтверждая глобальную тенденцию, IT-профессионалы, такие, как директор по информационным технологиям корпорации Continental AG Пауль Швифер, выражают удовлетворение (см. выше) высокой надежностью Windows Server.

Продолжение на 3 стр.

## ione → СИТУАЦИИ

СЕТЬ ГИПЕРМАРКЕТОВ ЭЛЕКТРОНИКИ «М.ВИДЕО» ОТДАЛА НА АУТСОРСИНГ ПОДДЕРЖКУ СВОЕЙ ERP-СИСТЕМЫ. И КОМПАНИЯ СЧИТАЕТ, ЧТО ЕЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ДАННЫЕ ТЕПЕРЬ НАХОДЯТСЯ В БОЛЬШЕЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ЧЕМ ЭТО БЫЛО РАНЬШЕ

## ОТДАМ ERP В ХОРОШИЕ РУКИ

Автор: Айван



**В** бизнесе компания «М.Видео» старается следовать современным тенденциям: концентрироваться на ключевых процессах, а все непрофильные функции отдавать на аутсорсинг. Поступать так заставляет сама жизнь: торговля бытовой техникой и электроникой — отнюдь не самый прибыльный бизнес. И конкуренция на этом рынке столь высока, что снижение издержек становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности «электронных» ритейлеров.

«Наша главная задача — поддержка процесса торговли, — говорит Игорь Веселов, операционный директор по ИТ «М.Видео». — Непрофильные же ИТ-функции, не имеющие критического значения для бизнеса, мы старались отдавать на аутсорсинг. В 2006 году, например, у нас было уже 85 магазинов по всей стране — и ни одного своего ИТ-спе-

циалиста в них. К этому времени мы уже два года активно пользовались услугами аутсорсинговых компаний, и опыт этот был вполне положительный».

Но одно дело — отдать «на сторону», например, обслуживание ПК и принтеров, и совсем другое — корпоративную ERP-систему. Администрированием ERP занимались сотрудники ИТ-дирекции, ведь сведения из этой «кровеносной» корпоративной системы компании обычно стараются не выпускать без нужды наружу. Особенно в России, с ее жестким подходом к бизнесу со стороны государства и рейдерским разгулом.

Понятно, что эффективно управлять сетью магазинов федерального масштаба невозможно без информационных систем. И «М.Видео» автоматизировала часть своих бизнес-процессов, внедрив ряд модулей системы SAP R/3. Однако поддержка

ERP-системы — дело весьма затратное, особенно в части аппаратного обеспечения. Компании фактически нужно было строить собственный центр обработки данных и обеспечивать управление им. «Чтобы управлять таким комплексом самостоятельно, нужно содержать целое подразделение, включая экспертов по серверам, системам хранения данных, операционным системам и базам данных, — перечисляет Игорь Веселов. — Таких специалистов на рынке немного, и они дорого стоят. К тому же им хочется участвовать в больших проектах, развиваться профессионально, а тут рутинная операционная деятельность. Поэтому, оценив ситуацию со всех сторон, мы выдвинули идею отдать обслуживание ERP-комплекса на аутсорсинг».

Помимо снижения затрат на администрирование и обслуживание, аутсорсинг должен был решить и задачу

обеспечения надежности функционирования системы: она должна работать без сбоев, в режиме 24 x 7 в буквальном смысле этих цифр.

#### ИЩУ ПАРТНЕРА. ДОРОГО

Говорят, когда у Диогена Лаэртского угнали бочку, он ходил по улицам с фонарем и кричал: «Ищу человека!» В шкуре Диогена довелось побывать и Игорю Веселову — найти партнера, который бы отвечал всем требованиям «М.Видео», было не так-то просто.

Компания объявила конкурс, и в нем приняли участие пять круп-

«Инфосистем Джет». Согласованием всех организационных и технических вопросов занимался начальник отдела системного администрирования «М.Видео» Сергей Сергеев. В частности, каналы связи к новой площадке были арендованы сразу у двух крупнейших московских провайдеров — «Голден телеком» и «Комкор». Они полностью дублируют друг друга, и в случае сбоев на линии одного провайдера переключение на другой канал занимает доли секунды.

«Крайне важно было провести миграцию без остановки бизнеса, —

Что касается второго вопроса, то Веселов не сомневается в том, что корпоративные данные теперь находятся в большей безопасности, чем были раньше. Страхи бизнеса перед аутсорсингом, уверен он, сильно преувеличены: «Свой сотрудник, имеющий доступ к системе, способен навредить гораздо больше, нежели компания, которая работает на основании контракта, где прописаны серьезные штрафные санкции, причем не только за технические сбои системы, но и за нарушение целостности данных или утерю их конфиденциальности. Использование ресурсов внешнего дата-центра позволяет жестко контролировать физический доступ к комплексу. У нас есть согласованный список сотрудников, которые прошли инструктаж и знают меру своей ответственности. Понятно, что стопроцентной гарантии никто и нигде не даст, но когда реальные гарантии закреплены юридически и контролируются, надежность выше, чем в случае, когда используются внутренние ресурсы».

За минувший год в «М.Видео» не было зарегистрировано ни одного случая, когда ERP-система была бы недоступной для пользователей или нарушались условия SLA. Мониторингом всех элементов комплекса, резервированием данных и базис-администрированием SAP занимаются «Инфосистемы Джет», так что численность ИТ-отдела, отвечающего за работу комплекса, была сокращена на 20%. Компании-конкуренты, по словам Веселова, учли опыт «М.Видео» и тоже занялись переводом своих ИТ-систем на аутсорсинг.

«Мы всегда были открытой компанией и ориентировались на лучший мировой опыт, — высказывает свои взгляды на аутсорсинг Игорь Веселов. — На Западе вопрос, отдавать или нет ИТ-функции на аутсорсинг, даже не обсуждается. Альтернативы просто нет. Не найдется, пожалуй, ни одной торговой компании, которая расширяла бы свой штат для поддержки ИТ-ресурсов. Посмотрите, например, на „Макдоналдс“: в их ИТ-службе на всю Россию работают всего три человека. Но мы не бросаемся в омут головой и очень трезво оцениваем готовность российского ИТ-рынка обеспечивать требуемый нам уровень сервиса. Нам еще приходится самим выполнять некоторые непрофильные для нас функции. Просто не можем никому их доверить, потому что рынок по этой части пока не готов. Но ситуация постепенно улучшается: там, где три года назад было пусто, сейчас появляется выбор» ■

## ЗА МИНУВШИЙ ГОД В «М.ВИДЕО» НЕ БЫЛО ЗАРЕГИСТРИРОВАНО НИ ОДНОГО СЛУЧАЯ, КОГДА ERP-СИСТЕМА БЫЛА БЫ НЕДОСТУПНА ИЛИ НАРУШАЛИСЬ УСЛОВИЯ SLA

нейших ИТ-компаний, работающих на российском рынке, в том числе с мировым именем. Но ни одно из этих предложений заказчика не устроило полностью. «У крупных интеграторов, как правило, нет своего дата-центра, — сетует Веселов. — Обеспечить же высокий уровень доступности информационной системы можно только в высококлассном центре обработки и хранения данных. Похвастаться наличием своего дата-центра на тот момент могла лишь IBS, но его мощности были полностью загружены. Поэтому, помимо поисков партнера, нам пришлось еще искать и подходящий дата-центр».

Победителей вышло двое: конкурс среди системных интеграторов выиграла компания «Инфосистемы Джет», благодаря своему опыту работы с оборудованием всех вендоров, которое использовала «М.Видео», и умеренному финансовому аппетиту. А услуги своего центра обработки данных, надежность которого оценивается как одна из самых высоких в России, предоставила компания Stack Group. Вскоре последовало подписание контракта и специально разработанного соглашения об уровне сервиса (Service Level Agreement).

#### БЕЗ ПОЖАРОВ И НАВОДНЕНИЙ

Подготовка к «переезду» началась в январе 2007 года. В отличие от проектов по внедрению информационных систем, где задействуется персонал заказчика, перенос ERP-комплекса на «новую квартиру» был вопросом чисто техническим и бизнес-функций не затрагивал. Миграцией серверного комплекса в дата-центр Stack занимались в основном специалисты

подчеркивает Игорь Веселов. — Поэтому переезд мы планировали с точностью до минут и на ночное время». И в ночь с 12 на 13 мая ERP-система «М.Видео» уже была «прописана» на новой площадке. Пользователи системы о миграции и не узнали бы вовсе, если бы не получили информационное письмо. Впрочем, о нем, наверное, тут же забыли, поскольку система работать не переставала.

Вопрос о бюджете проекта менеджеры «М.Видео» старательно обходят стороной. Сергей Сергеев дает лишь качественные оценки: «Бюджет складывается из инвестиционных затрат на миграцию комплекса и операционных на оплату услуг. В течение года мы увидели, что экономическая отдача есть. Если бы мы строили свой дата-центр и создавали оргструктуру для его поддержки в рамках ИТ-департамента, это обошлось бы нам дороже на десятки процентов».

#### ДАнные НА ЗАМКЕ

Чего же добились «М.Видео», отдав поддержку своей ERP-системе на аутсорсинг? А главное, не страшно ли было открывать доступ к своим бухгалтерским отчетам и сведениям о персонале посторонним?

«Перенос ERP-комплекса на внешнюю площадку позволил нам на порядок повысить соответствие требованиям непрерывности бизнеса, — утверждает Игорь Веселов. — Одним махом мы решили вопросы отказоустойчивости, масштабирования и обеспечения гибкости, сократив время на внесение изменений, управление и администрирование системы в несколько раз по отношению к тому, что было раньше».

# принципы

## Давида Якобашвили

Соки, угольные шахты, гостиницы. Председатель совета директоров **крупнейшего** производителя молочных продуктов «Вимм-Билль-Данн» не решается назвать число бизнесов, которыми он владеет. Но к их потере относится спокойно — дело **наживное**.

**К торговле** у меня душа не лежит. Еще в советское время мне предлагали торговать джинсами и прочими шмотками, но я отказался. Чем бы ни занимался, это всегда было связано с какой-то ручной работой, с производством, с добавленной стоимостью.

**Меня** вдохновляют женщины и искусство. Но вообще-то я мало вырабатываю идей. Я хороший интерпретатор, плотитель, а не идеолог. Мне нравится черпать идеи у других и воплощать их.

**Боишься** — сиди дома и ничего не делай. В 1994 году, когда мы начинали молочный бизнес, выторговали у ЮКОСа 20% Лиаозовского молочного комбината. Остальные акции выкупали у города, у частных акционеров. Тогда вокруг комбината целая война развернулась. Чеченцы хотели завод отнять. Но мы не отдали. Мы же никого не обижаем, и нас никто не должен обижать.

**Почти** всегда дело начинается с интуиции. Четыре года назад мы вошли в угольный бизнес, купили несколько шахт в Кемеровской области. Когда покупали, это был убыточный бизнес: тонна угля продавалась по \$11 при себестоимости \$26. Сейчас цена тонны выросла до \$74. Могут аналитики просчитать такое?

**Я ложусь** в четыре ночи, просыпаюсь полдевятого. Тяжело, два будильника ставлю. Но сплю глубоко, и этого сна хватает.

**Не устраивает** результат компании — сам становись и управляй. Или не лезь. Если компания дает результат, пусть менеджер работает. Могут разве что посоветовать тактично, чтобы человеку не было обидно, что я его права управленца ущемляю.

**Есть** симпатичная дама, Индра Кришнамурти Нуйи, глава PepsiCo, про таких говорят — «женщина с яцами». Но Тони Майер во главе «Вимм-Билль-Данна» меня вполне устраивает.

**Меня** легко обмануть. Я люблю верить людям, с первого взгляда мне трудно определить, хорошего менеджера берешь или плохого. В нашей группе компаний около 45 тыс. сотрудников, немало менеджеров высшего звена. От кадровых ошибок никто не застрахован — и в партнерах, и в управляющих. Ничего не поделаешь — издержки производства.

**Когда** человек один раз обманул, спокойно работать с ним дальше не могу: меня это будет «есть», пока не расстанусь с ним.

**Люблю** активный отдых — водный мотоцикл, например. Катаюсь во Франции, где живет моя семья, каждую неделю. Когда несколько часов руль держишь, мышцы наливаются, так что рукопожатие у меня крепкое. На обычном мотоцикле тоже люблю погонять. У меня есть BMW, Triumph, Kawasaki.

**Мне** бывает стыдно — приходит молодой специалист и говорит о вещах, в которых я ничего не понимаю. Чувствую себя «лохом». Как добывается уголь открытым способом? Как работает доильный аппарат? Основные принципы маркетинга? Все это я должен знать. Конечно, глубоко все изучить невозможно, но элементарными понятиями я обязан владеть.

**Недавно** собирались в командировку с одним знакомым. Сначала застряли в лифте, потом на подъезде к аэропорту не открылся шлагбаум. Приятель говорит: должно быть что-то третье. И точно, самолет сломался — к счастью, еще на земле, во время «рулежки». Было ли это знаком? Не знаю. Но я стараюсь не думать о таких вещах. Если в это сильно погружаться, предела не будет.

**Обожжаю** мобильный телефон. Он постоянно включен. Я никогда не менял номер и никогда его принципиально не меняю. Да, его многие знают — ну и что? Если человек мне не нравится, я ему просто говорю: «Не звони мне больше». А если нравится, поболтаю с удовольствием. И чем еще заниматься, когда стоишь в пробке?



**Ненавижу**, когда меня везут. Всегда водил сам. Так что личного шофера у меня нет.

**Почему** мир несправедлив? Господь ведь сделал людей равными, чтобы они любили друг друга, так почему же они не любят? Мы ведь компьютерные программы, созданные высшей силой. Почему нельзя сделать так, чтобы не было этого бесконечного «каннибализма», с которым мы встречаемся каждый день?

**Больше** всего боюсь несчастья с близкими и измены близких. Сына, любимой жены, друзей, партнеров. Я могу проснуться, и не будет ВБД и всех моих бизнесов. И что? Это все преходяще. Это все можно отстроить заново. А близких не вернешь.  
записал **Владислав Коваленко**



# **Коммерсантъ.** **Не боимся** **главного.**

# Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

# Секрет фирмы